**T.C.**

**İZMİR BAKIRÇAY ÜNİVERSİTESİ**

**İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ**

**İŞLETME BÖLÜMÜ**

# XV. ÖRGÜT KURAMI SEMPOZYUMU

# BİLDİRİLER KİTABI

**02-03 Şubat 2024**

## SEMPOZYUM DANIŞMA KURULU

**Deniz Öztürk,** İzmir Bakırçay Üniversitesi (Sempozyum Dönem Başkanı)

**Ali Danışman,** Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

**Çetin Önder,** Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

**Nazlı Wasti,** Orta Doğu Teknik Üniversitesi

**Nisan Selekler Gökşen,** Boğaziçi Üniversitesi

**Şükrü Özen,** İzmir Ekonomi Üniversitesi

## SEMPOZYUM DÜZENLEME KURULU

**Abdulkadir Hızıroğlu,** İzmir Bakırçay Üniversitesi

**Sacit Hadi Akdede,** İzmir Bakırçay Üniversitesi

**Tuncer Asunakutlu,** İzmir Bakırçay Üniversitesi

**Umut Sanem Çitçi Türküstün,** İzmir Bakırçay Üniversitesi

**Betül Şeyma Alkan Han**, İzmir Bakırçay Üniversitesi

**Deniz Öztürk,** İzmir Bakırçay Üniversitesi

**Burak Keskin,** İzmir Bakırçay Üniversitesi

**Emre Bilgiç,** İzmir Bakırçay Üniversitesi

**Esra Aydın,** İzmir Bakırçay Üniversitesi

**Fatih Gençer,** İzmir Bakırçay Üniversitesi

**Gökberk Bayramoğlu,** İzmir Bakırçay Üniversitesi

**Tahsin Aydoğan,** İzmir Bakırçay Üniversitesi

**İZMİR BAKIRÇAY ÜNİVERSİTESİ**
**İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ**
**İŞLETME BÖLÜMÜ**
**XV. ÖRGÜT KURAMI SEMPOZYUMU PROGRAMI**

**(02 – 03 Şubat 2024)**

| **2 Şubat 2024 Cuma** | |
|---|---|
| 09:30-10:00 | Açılış konuşmaları |
| 10:00-11:00 | **Konuk Konuşmacı: Caner Bakır (Koç Ü.)**<br>“Kurumsalcı Örgüt Kuramı ve Siyaset Bilimi Arasında Bir Köprü: Siyasa Girişimciliği ve Kurumsal Girişimcilik Tartışması” |
| 11:00-11:30 | Kahve arası |
| 11:30-13:00<br>1. OTURUM | **Sunum: Mehmet Metehan Çetintaş.** Türk askeri sağlık alanında kurumsal değişimin analizi<br>**Tartışmacı: Akansel Yalçınkaya**<br><br>**Sunum: Murat Uçar.** Türkiye’de cinsel yönelim ve cinsiyet kimliklerinin meşruiyet kazanma sürecine yönelik kurumsal değişim model önerisi<br>**Tartışmacı: Olcay Bige Aşkun** |
| 13:00-14:30 | Öğle yemeği |
| 14:30-16:00<br>II. OTURUM | **Sunum: Serkan Dirlik.** The impact of adopted knowledge production models and attitudes towards paradigm pluralism on academic output: An analysis of organization theory textbooks<br>**Tartışmacı: Onur Dirlik**<br><br>**Sunum: Çağla Özgören**, **Mine Karataş-Özkan** ve **Renan Tunalıoğlu**. Constructing legacy in family firms: The role of temporality of institutional logics<br>**Tartışmacı: Özge Can** |
| 16:00-16:30 | Kahve arası |
| 16:30-17:30<br>SEMİNER | **Handan Deniz Böyükaslan (Afyon Kocatepe Ü.)**- Bir doktora tezi deneyimi |

| 3 Şubat 2024 Cumartesi | |
|---|---|
| 09:30-11:00<br>III. OTURUM | **Sunum: Hakan Erten** ve **Deniz Tunçalp**. The entrepreneurial narratives of scalability in pitching: How a new technology venture's future-making makes a difference<br>**Tartışmacı: Başak Topaler**<br><br>**Sunum: Keziban Çelik** ve **Ozan Ağlargöz**. Geniş iş fikirleri için dar formlar: Başvuru formlarına eleştirel bir bakış.<br>**Tartışmacı: Alper Aslan** |
| 11:00-11:30 | Kahve arası |
| 11:30-13:00<br>IV. OTURUM | **Sunum: Füruzan Özen Güzel** ve **Ozan Ağlargöz**. Uzaktan çalışmanın bir türü olarak evden çalışmanın olumlu ve olumsuz yönlerinin fotoses aracılığıyla keşfi.<br>**Tartışmacı: Alev Özer Torgalöz**<br><br>**Sunum: Serap Demirler.** İnsan ve dijital etkileşimine dair: Severance dizisi üzerinden bir değerlendirme.<br>**Tartışmacı: Kerim Özcan** |
| 13:00-14:00 | Öğle yemeği |
| 14:00-15:00<br>SEMİNER | **Burcu Şentürk (Ege Ü.)** - Fenomenolojik metodoloji nedir? Ne değildir? |
| 15:00-15:30 | Kahve arası |
| 15:30-16:30<br>SEMİNER | **Kutay Güneştepe (Bilgi Ü.)** - Bir makalenin yayınlanma süreci |
| 16:30-17:00 | Kapanış oturumu |

# İÇİNDEKİLER

# TÜRK ASKERİ SAĞLIK ALANINDA KURUMSAL DEĞİŞİMİN ANALİZİ

**Mehmet Metehan ÇETİNTAŞ**

Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği / Bursa Uludağ Üniversitesi

mehmetmetehancetintas@gmail.com

## Özet

Bu çalışmada Türk askeri sağlık alanında yaşanan kurumsal değişim, kurumsalcı yazın temelinde incelenmektedir. Çalışma, derinlemesine tek vaka analizi olarak tasarlanmış (Yin, 2014; Eisenhardt, 1989) ve ampirik bağlamını Türk askeri sağlık alanında 2016-2023 döneminde yaşanan kurumsal değişim oluşturmaktadır. Doküman inceleme ve mülakat yöntemleri ile elde edilen boylamsal veri seti, Langley'in (1999) süreç verilerine dayalı çalışmalar için geliştirdiği analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bulgular, kurumsal işe angaje olan iki aktör grubunun varlığına işaret etmiş ve bunlar Lawrance ve Philips'in (2019) tanımladığı roller kapsamında kategorize edilmiştir. Araştırılan zaman dilimi içerisinde iki kırılma dönemi tespit edilmiştir. İlk kırılmada kurumsal düzen bozucuların kurumsal yıkıma yönelik kurumsal işlerine, kurumsal bakıcı rolündeki aktörlerin ise kurumları sürdürmeye yönelik kurumsal işlere angaje olduğu ve ikinci kırılmada ise her iki roldeki aktörlerinde kurum yaratmaya yönelik kurumsal işe angaje olduğu tespit edilmiştir. Farklı bir ifade ile sekiz yıllık tarihsel süreçte kurumsal değişimin zaman içerisinde kapsam ve içeriğinin daraltılarak esnetildiğini (dilutasyon); ancak önceki kurumsal şablonun aynı şekilde yeniden tesis edilmediği, yeni ve özgün (nascent) bir pratiğin askeri sağlık alanına getirildiğini ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimler:** kurumsal iş, kurumsal değişim, Türk askeri sağlık alanı

**Türk Askeri Sağlık Alanında Kurumsal Değişimin Analizi**

## Giriş

Çalışmada, 2016-2023 döneminde Türk askeri sağlık alanında yaşanan kurumsal değişimin nasıl gerçekleştiği ve süreç içerisinde nasıl evrildiği incelenmektir. Söz konusu değişim, mevcut kurumsal düzenin temelli biçimde değiştirmeyi ve yeni örgütlenme biçimi ve pratiklerinin yaratılmasının hedeflendiği bir kurumsal iş olarak ele alınmakta ve ilgili yazın (Lawrence ve Suddaby, 2006; Lawrence, vd., 2009) çerçevesinde incelenmektedir. Diğer taraftan, yerleşik (önceki) kurumsal yapının idamesini savunan ve yeniden inşa edilmesi amacıyla inisiyatif alan aktörlerin girişimleri de araştırma kapsamında incelenmektedir. Bu kapsamda araştırmada kurumsal yapıyı yıkma, yerine yeni form ve pratikler inşa etme ve mevcut yapıyı yeniden inşa etmeyi amaçlayan aktörler ve onların kullandığı kurumsal iş formları incelenmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı 2016-2023 dönemi Türk askeri sağlık alanında yaşanan (i) kurumsal değişim ve bu değişimin süreç içerisinde evrilmesi, (ii) kurumsal değişim sürecinde rol alan ve önceki statükonun yeniden inşasından yana olan kritik aktörler ve (iii) bu aktörlerin izledikleri kurumsal iş stratejilerini incelemektir.

Bu amaç kapsamında araştırma iki temel problem üzerine inşa edilmiştir. Bunlar: (i) Türk askeri sağlık profesyoneli öğretim ve askeri sağlık hizmeti sunum alanında yerleşik kurumsal yapı 2016-2023 döneminde nasıl bir değişim geçirmektedir? Kurumsal değişim hangi aktörler tarafından, hangi kurumsal iş formları kullanılarak gerçekleştirilmektedir? (ii) Yeni inşa edilen kurumsal yapıya direnen ve önceki yapının yeniden tesis edilmesi için inisiyatif alan aktörler kimlerdir ve bu aktörlerin angaje oldukları kurumsal iş formları nelerdir?

## Kuramsal Çerçeve

Çalışmanın kapsamı, kurumsalcı yazın ve özellikle kurumsal değişim ve kurumsal iş yazını ile sıkı bir şekilde ilişkilendirilmiştir (Eisenhardt, 1989; Strauss ve Corbin, 1990; Eisenhardt ve Graebner, 2007).

Kurumsal İş kavramı ilk kez DiMaggio (1988) tarafından mevcut kurumsal yapının idame ettirilmesi açısından aktörün yararın önemini ve rolünü vurgulamak amacıyla kullanılmıştır. Bu izaha göre (DiMaggio, 1988:13) örgütsel alanda yerleşik örgütlenme biçimlerinin yeniden üretimi ve mevcut kurumsal yapının devamlılığı materyal veya ideal (maddi veya sembolik) çıkarı olan aktör tarafından gerçekleştirilen kurumsal iş ile mümkündür; aksi halde kurumsal çözülme başlamaktadır. Kurumsalcı yazında kuramın ana argümanını destekleyecek şekilde kurumsal yapının değişime direneceği ve bu nedenle de istikrarını koruyacağı veri olarak kabul edilmiştir. Kurumsal düzenin değiştiğine ve örgütlenme biçimlerinin çeşitlendiğine dair gözlemler ise dışsal şokların etkisi ile ve yine Powell ve DiMaggio (1991) ‘nun kurumların kurumsallaşmaya başladığı anda çözülme potansiyelini de içerinde barındırdıkları izahı çerçevesinde atrofi ile ilişkilendirilerek izah edilmiştir (Meydan, 2020). Kurumsal değişimin müsebbibi olarak aktör temelli izahlar Kurumsal Mantıklar ve Kurumsal İş (institutional work) yazını kapsamında 2000’li yılların ikinci yarısından itibaren incelenmiştir.

Kurumsal iş, yeni bir kurum yaratmak, mevcut kurumsal yapının idamesini sağlamak ve yerleşik kurumsal düzeni yıkmak amacıyla yürütülen maksatlı eylem olarak tanımlanmaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2006; Lawrence ve diğerleri, 2009). Kurumsal iş kavramsallaştırmasında başarılmış/tamamlanmış bir faaliyet dizisine değil; faaliyetin kendisine odaklanılmaktadır. Böylece maksatlı eylem olma nosyonu ön plana çıkmaktadır. Maksatlı eylem ifadesi, yüksek seviyede bilinçli bir maksatlılık haline vurgu yapmaktadır. Bu bakış açısıyla ‘maksatlılık

meselesi', 'bir girişimin kurumsal iş olup olmadığını ayırt etmek açısından merkezi role sahiptir ve niyet olmadan gerçekleşen ve kurumsal etkilere yol açan eylemler kurumsal iş olarak kabul edilmemektedir (Lawrence ve diğerleri, 2009).

Kurumsal işe angaje olan aktörleri keşfetmede Lawrance ve Philips (2019)'in tanımladığı kurumsal bakıcılar (institutional caretakers) ve kurumsal düzen bozucular (institutional troublemakers) rollerinde üzerinden kategorize edilmiştir. Yazarlara göre her bir rol, potansiyel olarak kurumları oluşturma, sürdürme ve bozmaya ilişkin kavramlarla uyumlu olabilir, ancak bu rolleri göstermek için kullanılan hikayeler, bir rolün üçünden biriyle daha belirgin bir şekilde bağlantılı olsa da insanların her türlü kurumsal işte yer aldığını göstermiştir. Yazarlar ayrıca keşfedilebilecek ve tanımlanabilecek daha pek çok potansiyel rol bulunduğuna değinmiştir. Böylelikle çalışmanın bağlama özgü olarak yeni bir kurumsal rolün keşfedilmesi açısında ayrı bir katkı potansiyeli taşıdığı değerlendirilmektedir.

**Araştırmanın Bağlamı**

Türkler eski çağlardan itibaren göçebe yaşamalarının da etkisiyle Uzakdoğu'dan Avrupa'ya kadar uzanan geniş bir coğrafyada farklı ülkelerin sınırlarına çeşitli vesilelerle yayılmışlardır. Bundan dolayıdır ki Türk tarihinde askeri sağlık hizmetlerinin bilinen başlangıcı Büyük Selçuklu Devletinde, Sultan Melikşah döneminde (1072-1092) seyyar hastane yapıları oluşturulmuş ve bu hastane orduyu takip ederek, hasta ve yaralıları tedavi etmiştir (Uçar & Deniz, 2012, 104 sf.). Köklü bir yapıya sahip olmasından da anlaşılacağı üzere Türk askeri sağlık alanı zaman içerisinde farklı organizasyon yapılarına ev sahipliği yapmıştır. Araştırmanın odak noktası 2016 yılında yayınlanan mevzuat hükümleri çerçevesinde alanda majör değişimlerin yaşanması sonrasında gerçekleşen kurumsal iş stratejilerine odaklandığından bağlam 2016 öncesi ve sonrası şeklinde izah edilmiştir.

**2016 Öncesi**

Osmanlı Devleti kurulması ve genişlemesi döneminde birçok savaş geçirmiş, askeri hekimlik ve askeri sağlık yapısına her dönemde ihtiyaç hasıl olmuş ve bu yapı profesyonel boyut kazanmadan sürdürülmüştür (Uçar & Deniz, 2012, 111). Türk-Yunan Savaşının (1897) sonlarına doğru tifo, tifüs, sıtma ve dizanteri salgınlarına karşı etkili mücadele verilemediğinden birçok hekim ve yaklaşık 30.000 asker hastalıktan kaybedilmiş, hatta savaş sonu tam tedavi edilmeden memleketlerine gönderilen erler gittikleri yerlerde hastalıkların yayılmasına sebep olmuşlar ve savaş kayıpları daha da artmıştır (Ataç, 1996, 14). Tıbbi ekipman ve donanım sorunlarından dolayı olması gerekenden fazla kayıp verilmiş, 20 Mayıs 1897 yılında sona eren Osmanlı-Yunan savaşından dört ay sonra, Sadrazam Rıfat Paşa'nın başkanlığında bakanlar kurulu toplanarak Mekteb-i Tıbbiye-i Şahane'nin idaresinin ve ders programının yenilenmesine ve aynı zamanda Gülhane Seririyat Hastanesinin kurulmasına ilişkin raporu Padişaha sunmuşlardır (Uçar & Deniz, 2012, 111). Türk askeri tıp tarihinde bir dönüm noktası olan Gülhane Seririyat Hastanesi savaşlarda hizmet verecek sağlık personelinin günün koşullarına uygun bir eğitim alması için kurulmuştur. Bu amaçla Osmanlı yöneticileri tarafından Almanya'dan davet edilen Dr. Robert Rieder ve Dr. Georg Deycke tarafından Batı'nın modern tıp uygulamalarının Türk tıp alanına entegre edilmesi beklenir. Bunun üzerine Dr. Rieder ve Dr. Deycke Gülhane Hastanesinin yönetimini devralmış ve Türkiye'de ilk modern tıp uygulamaları bu hastanede uygulanmaya başlanmıştır. Hekimler kıtadaki görevlerine gitmeden önce burada pratik eğitimine katılarak, hekimlerin hasta bakımı ve hastane yönetimi konularında bilgilerini artırmak ve uygulamaya yönelik yetiştirilmeleri sağlanmıştır (Ataç, 1996, 39,40; Uçar & Deniz, 2012, 111). Bu dönemde Dr. Rieder tarafından hastanelerin kritik birimlerinde ve yönetiminde görev alması maksadıyla Almanya'dan davet ettiği 5 hemşire ile Türk tıp tarihinde düzenli hastane hemşireliğinin örneği

olan bu hemşireler değişimli olarak Türkiye'de 1932 yılına kadar çalışmaya devam etmişlerdir (Ataç, 1996, 60). Fakat Türk Askeri Sağlık alanının önemli aktörleri olan askeri hemşirelerin Türkiye'de üniversitelerde kürsü kazanması 1985 yılında GATA Hemşirelik Yüksekokulunun açılmasıyla olmuştur (Leblebicioğlu, 2017, 271).

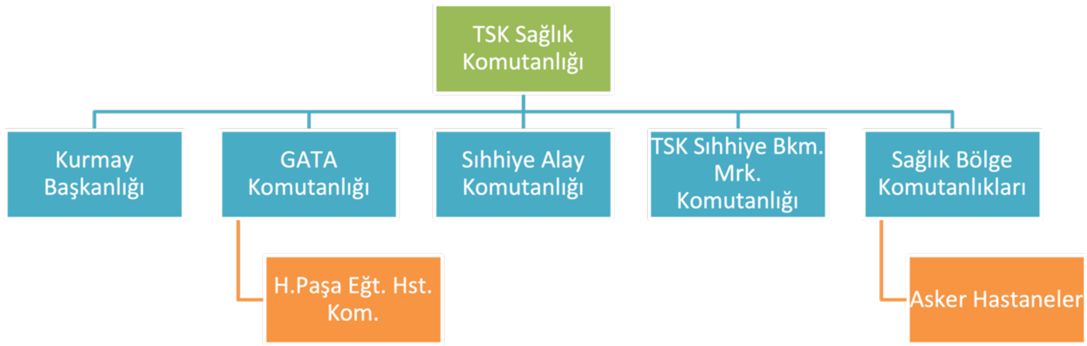
Türkiye'de modern tıp biliminin gelişmesine öncülük eden Gülhane Seririyat Hastanesinde, Dr. Rieder'in Almanya'ya dönmesi ve hastane yönetimini devralan Dr. Weiting (1907-1914) ve Dr. Zelling (1914-1918) dönemlerinde gelişen Balkan Savaşı ve I. Dünya Savaşının etkisiyle askeri hekimlik eğitimine ağırlık verilmiş, Gülhane'nin adı değişerek, "Gülhane Tatbikat-ı Askeriye Tatbikat Mektebi ve Seririyatı" olmuştur (Ataç, 1996, 92; Uçar & Deniz, 2012, 111). II. Dünya Savaşı'nın başlaması üzerine Gülhane'nin Ankara'ya nakline karar verilmiş ve 1941'de "Gülhane Askeri Tababet Okulu ve Hastanesi" adı ile Ankara'nın Cebeci semtindeki asker hastanesi binalarında hizmete başlamıştır. Gülhane, 1947'den itibaren Gülhane Askeri Tıp Akademisi (GATA) ismini almıştır. 1952'de Gülhane, Cebeci'deki binalarını Tıp fakültesine bırakarak şimdi Kara Kuvvetleri Komutanlığı olan, Bahçelievler'deki binasına nakledilmiştir. Bu binaların yetersiz gelmesi üzerine Gülhane Askeri Tıp Akademisi'ne 1961'de Etlik'te modern bir hastane kompleksi inşa edilmesi maksadıyla bütçeden 30 milyon TL ayrılmasına (5 Ocak 1961 tarih ve 231 sayılı Kanun) karar verilmiş ve Gülhane 1971'de bu yeni binalarına nakledilmiştir. Ağırlıklı olarak sağlık hizmeti, uzmanlık eğitimi ve hizmet içi eğitimler vermekte olan Gülhane, 1980 yılında Gülhane Askeri Tıp Fakültesi'nin açılması ile asker hekim yetiştirme görevini de üstlenmiştir.

Türk askeri sağlık alanının oluşmasında öncülük eden kuruluş Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nin kurumsallaşmaya başlaması ile TSK'da da askeri sağlık hizmetleri ile ilgili birimler zamanla oluşturulmuştur. Bu birimler sırasıyla, sahada görev alan ve acil sağlık hizmetlerinden sorumlu askeri acil sağlık birimleri, sağlık tesisi olarak görev yapan asker hastaneler ve askeri eğitim araştırma hastanelerinden teşkil edilmiştir.




Şekil 1: TSK Sağlık Sistemi Teşkilat Yapısı (Okyay, 2014)

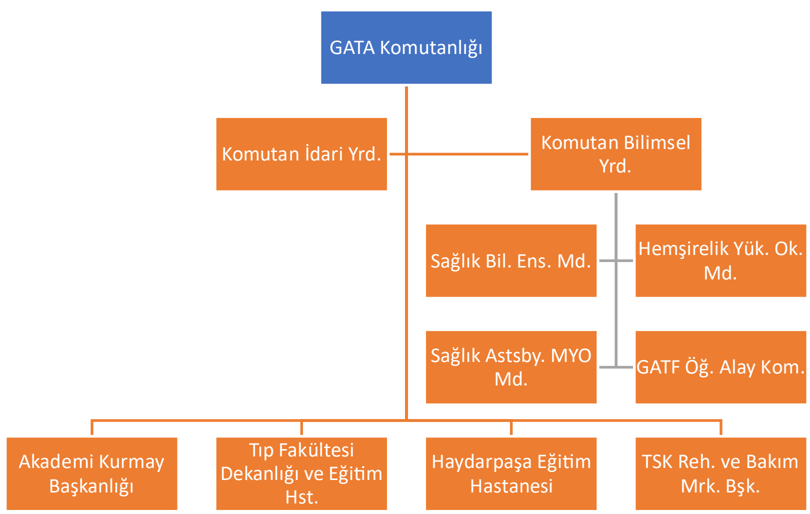
Türkiye'de askeri sağlık birimleri 2016 tarihinden önceki yapılanmasında Şekil 1'de belirtildiği gibi TSK Sağlık Komutanlığı, Genelkurmay Sağlık Daire Başkanlığı ve Kuvvet Komutanlıklarına bağlı sağlık birimlerince yürütülecek şekilde teşkil edilmiştir. Sağlık Komutanlığı ve diğer tüm kuvvetler Genelkurmay Başkanlığı bağlısı olarak hizmet vermiştir.




Şekil 2: TSK Sağlık Komutanlığı teşkilat yapısı

Çalışmanın da konusu oluşturan askeri sağlık hizmet sunum pratiğinin yürütüldüğü asker hastaneler ile askeri sağlık öğretim pratiğinin yürütüldüğü eğitim birimleri Şekil 2'de belirtildiği gibi TSK Sağlık Komutanlığı çatısı altında hizmet vermiştir.

Dolayısıyla alanın oluşmasında öncülük eden ve alana personel yetiştirmekle sorumlu olan GATA Komutanlığı'nın teşkilatlanması Şekil-3'te verilmiştir. Buna göre GATA Komutanlığı, TSK Sağlık birimlerinin doktor, hemşire, sağlık astsubayı gibi personel ihtiyacının karşılanması ve eğitimden farklı olarak araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde de görev almıştır. Bu meslekler haricinde ihtiyaç duyulan diğer sağlık personeli (Diş tabibi, eczacı, veteriner, biyolog, laborant vb.) sivil kaynaklardan temin edilmiş ve oryantasyon eğitimleri bu birimlerce verilmiştir.




Şekil 3: GATA Komutanlığı teşkilat yapısı

Ayrıca alanda sağlık hizmetleri sunum pratiği Tablo 1'de gösterildiği gibi 3 basamaklı sağlık teşkilleri üzerinden yürütülmüştür.

Tablo 1: Askeri Sağlık Teşkil Basamakları

| BASAMAK | SORUMLU MAKAM | TEŞKİL |
|---|---|---|
| **1** | Kuvvet Komutanlıkları | 1 inci Basamak Muayene Merkezleri |
| **2** | Sağlık Bölge Komutanlıkları (Sağlık Komutanlığı) | Asker Hastaneler |
| **3** | **Sağlık Komutanlığı** | **GATA Komutanlığı** |

TSK Sağlık Komutanlığı bünyesinde 2. ve 3. Basamak sağlık teşkilleri; 2 eğitim hastanesi, 1 rehabilitasyon ve bakım hastanesi, 5 bölge hastanesi ve 28 çevre hastanesi olmak üzere toplam 36 hastane ile hizmet vermiştir.

Dolayısıyla askeri sağlık hizmetleri alanının temelde iki pratiği bulunmaktadır; askeri sağlık hizmeti sunumu ve askeri sağlık öğretimi pratiğidir. Bu iki pratik Genelkurmay Başkanlığı çatısı altında teşkilatlanmış, tüm ihtiyaç ve kaynak yönetimini kendi teşkilatı üzerinden yönetmiştir.

**2016 Sonrası**

31 Temmuz 2016 tarihinde yayınlanan 669 sayılı "Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Tedbirler Alınması ve Milli Savunma Üniversitesi Kurulması İle Bazı Kanunlarda Değişiklik yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname" ile Türk askeri sağlık alanını etkileyecek radikal bir değişim süreci başlatılmıştır. Bu kapsamda yasama ve yargı yoluyla Türk askeri sağlık hizmeti alanında köklü değişiklikler yapılmıştır.

Adı geçen Kararnamenin dördüncü bölümünde, bu çalışmanın da vaka konusunu oluşturan Gülhane Askeri Tıp Akademisi (GATA) ve Asker Hastanelerinin Devri ile ilgili hükümler yer almıştır. Bu kapsamda, TSK Rehabilitasyon ve Bakım Merkezi ile Asker Hastaneleri, dispanser ve benzeri sağlık hizmet birimleri ile Jandarma Genel komutanlığına ait sağlık kuruluşları Sağlık Bakanlığı'na, Gülhane Askeri Tıp Akademisine bağlı yükseköğretim birimleri 27 Mart 2015 tarihli 6639 sayılı Kanun çerçevesinde kurulan Sağlık Bilimleri Üniversitesine devredileceği ve GATA bünyesinde hizmet veren Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik ve Nükleer tehditlere karşı savunma, Hava ve Uzay Hekimliği, Sualtı Hekimliği, Harp Cerrahisi gibi özellikli askeri sağlık hizmetleri alanlarına yönelik hizmet, eğitim, araştırma ve danışmanlık faaliyetlerinin de bu üniversite bünyesinde olacağı hükmü yer almıştır. Bu hüküm doğrultusunda Hava Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde yer alan Uçucu Sağlığı Araştırma ve Eğitim Merkezinin (USAEM) Sağlık Bilimleri Üniversitesine devredilmesi gerekirken mevzuat hükümleri uygulanmaya konulmamıştır. 2016 öncesinde USAEM hem GATA Komutanlığı hem de Hava Kuvvetleri Komutanlığına bağlı iken değişim sonrası Hava Kuvvetleri Komutanlığı bağlısı olan Muharip Hava Kuvvetleri Komutanlığına bağlanmıştır.

Askeri sağlık hizmetleri için insan kaynağı yetiştiren ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunan Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nin eğitim hastaneleri Sağlık Bakanlığı'na; yükseköğretim birimleri ise Sağlık Bilimleri Üniversitesine devredilmiştir. Ayrıca TSK'ya bağlı İkinci ve Üçüncü Basamak sağlık tesislerinin devri sağlanmış, askeri terimlerde Rol-1 ve Rol-2 olarak geçen 1. Basamak sağlık hizmetleri ve tesisleri TSK bünyesinde kalmıştır. Ancak buralarda görev alacak personel kaynağında sıkıntı yaşandığı, ayrıca İkinci ve Üçüncü

Basamak askeri sağlık tesislerinin devri sağlanması ile TSK ve güvenlik güçlerinin özellikle terör bölgelerinde ihtiyaçları olduğu alanın askeri aktörlerinin ve kamuoyu baskısı ile sağlık otoritesini bir düzenleme yapılması yönünde zorunlu bırakmıştır. Bu çerçevede Sağlık Bakanlığı ve Millî Savunma Bakanlığı arasında bir protokol imzalanarak, Sağlık Bakanlığı'nın kontrolünde beş ilde yalnızca askeri ve güvenlik birimlerine hizmet verecek ikinci basamak sağlık kuruluşları oluşturulmuştur. Bu sağlık kuruluşları 2016 öncesinde bölgede asker hastane olarak hizmet veren kuruluşlar olması eski pratik ile yeni pratiğin ortak bir pratiği şeklinde hizmete başlamıştır. Bu protokolde MSB yönetiminde bırakılan askeri sağlık teşkillerine personel görevlendirilmesine ilişkin hükümlere de yer verilmiştir. 669 sayılı Kararname çerçevesinde Rol-1 ve Rol-2 sağlık hizmetleri ile 1. Basamak sağlık hizmetlerinin yönetimi Genelkurmay Başkanlığına bağlı olarak TSK Sağlık Komutanlığı bünyesinde yürütülürken 2018'de gerçekleşen değişim ile TSK Sağlık Komutanlığı kapatılarak Millî Savunma Bakanlığına bağlı Askeri Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü teşkil edilmiş ve bu görevler bu kuruluşa devredilmiştir.

Ayrıca GATA'nın devredildiği Sağlık Bilimleri Üniversitesi bünyesinde TSK ve İçişleri Bakanlığı nam ve hesabına askeri hekim ile askeri sağlık astsubayı yetiştirilmesinin önü açılmıştır. Sonuç olarak başlangıçta hedeflenen kurumsal değişim, çalışmada incelenen sekiz yıllık dönem içerisinde gerek teknik gerekçelerle ve gerekse eski kurumsal yapının yeniden inşasından yana olan alan aktörlerin aldıkları inisiyatiflerin etkisi ile evrilmiştir.

**Araştırmanın Tasarımı**

Çalışmanın ampirik bağlamını Türk askeri sağlık alanında 2016-2023 döneminde yaşanan kurumsal değişim oluşturmaktadır. Söz konusu sekiz yıllık süreç 'zaman içerisinde olaylar/şeyler nasıl evrildi, niçin bu şekilde evrildi' sorularına odaklanılarak (Langley, 1999) incelenmektedir. Dolayısıyla 'ne oldu, kim, ne zaman, ne yaptı, bunun üzerine ne oldu' gibi sorular yöneltilerek olayların, faaliyetlerin, karar ve tercihlerin gerçekleşme zamanına göre sıralandığı bir örüntü (Langley, 1999) ortaya konmuştur. Bu kapsamda Türk askeri sağlık alanında 2016 yılında yayınlanan kanun hükmünde kararname ile tetiklenen 'olaylar/gelişmelerden oluşan kategori' sekiz yıl boyunca izlenmiş ve analizlere dahil edilmiştir.

Çalışmada derinlemesine incelenen örnek vakanın, (i) gerçek dünyada nadiren ve ekstrem koşullar altında meydana gelen bir kurumsal değişimin incelemesine imkan verdiği (unusual), (ii) nadir, bize özgü ve bazı özellikleri dolayısıyla daha önce araştırmacılar tarafından incelenmemiş olması (revelatory), (iii) 2016-2023 dönemi bazında boylamsal olarak (longitudinal) inceliyor olması dolayısıyla tek vaka araştırmasının üç koşulunu da karşıladığı değerlendirilmektedir (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt ve Graebner, 2007; Yin, 2014; Ozcan vd., 2017). Dolayısıyla çalışma tek vaka analizi olarak tasarlanmıştır.

Çalışmanın sorunsalı ve tercih edilen metodoloji (Langley, 1999) çerçevesinde veri toplama ve analiz prosedürü oluşturulmuştur.

**Veri Toplama Prosedürü**

Araştırmanın niteliği gereği çoklu veri toplama metodolojisi izlenmiştir. Bu kapsamda aşağıda açıklandığı üzere birincil ve ikincil kaynaklardan veri toplanmıştır:

**Doküman incelemesi**

Çalışmada incelenen vaka ile ilgili olarak; 2016 öncesinde askeri sağlık alanına yerleşik kurumsal yapının kavranması, kurumsal değişim girişimi ile amaçlanan yeni yapının nasıl tasarlanmak istendiğinin kavranması, sekiz yıllık dönemde yasama yoluyla yapılan girişimlerle askeri sağlık alanının nasıl evrildiğini ve bu evrilmenin değişimden yana aktörler tarafından nasıl izah edildiğini

anlamak, kurumsal değişim için harekete geçen aktörler ile yerleşik/eski kurumsal yapının idamesini savunan aktörlerin kimler olduğunu ve argümanlarını verdikleri demeç, rapor ve diğer paylaşımlar üzerinden kavramak amacıyla ikincil kaynaklardan aşağıda sunulan yöntemler ile veri toplanmıştır:

Mevzuat ile ilgili verilere "T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi" ve "Resmi Gazete"nin çevirim içi veri tabanlarından ilgili mevzuata erişim sağlanmıştır. Türk askeri sağlık alanına yerleşik kurumsal yapının kavranması maksadıyla bu veri tabanlarından örgütsel alanın oluşmasını sağlayan ilk mevzuatından günümüze kadar bir araştırma yapılmıştır. Aynı zamanda araştırmacının askeri kökene sahip bir kamu kuruluşunda 6 yıllık deneyimi ile yüksek lisans tezi haricinde Türk askeri sağlık alanına ilişkin bir deneyimi olmaması sebebiyle askeri sağlık sistemini, bu mesleklerin kültürünü ve günlük uygulamaları iyi anlamak için birçok belge, makale ve internet bloğu gibi dokümanlar incelenmiş ve incelenmeye de devam edilmektedir.

(i) Yürütme organları ile STK'lar tarafından alanın yapısına yönelik düzenlemelerin yer aldığı genel tebliğler, tebliğler, genelgeler, yönergeler, protokol, usul ve esaslar, çerçeveler, resmi yazı, vb. verilerine kuruluşların internet sitelerinden erişim sağlanmıştır.

(ii) TBMM Milletvekilleri tarafından 2016-2023 döneminde "Türk askeri sağlık alanına" ilişkin oluşturulan Kanun Teklifleri, Meclis Araştırması/Soruşturması Önerileri, Yazılı/Sözlü Soru Önerileri, Genel Tutanak Raporları, Komisyon Tutanak Raporları TBMM Kütüphane ve Arşiv Hizmetleri Başkanlığı veri tabanından erişim sağlanmıştır.

(iii) Medyada konuya ilişkin yayınlanan haber ve köşe yazılarına "Devlet Enformasyon Sistemi" ve "Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği" veri tabanlarından "GATA", "Asker Hastane", "Askeri Sağlık" anahtar kelimeleri ile yapılan taramada erişim sağlanmıştır.

(iv) Web taraması yöntemi ile yapılan araştırmada ise organize ve bireysel aktörlerin yazılı ve sözlü paylaşımları ve sosyal medyada (Twitter, Linkedin, Facebook, İnstagram, vb.) üzerinden alanla ilgili tartışma grupları takip edilmektedir. Aynı zamanda yapılan diğer paylaşımlarında takip edilebilmesi için "GATA", "Asker Hastane", "Askeri Hastane", "Askeri Sağlık", "Askeri Tabip", "Sivil Hekim" anahtar kelimeleri ile taramalar yapılarak alanla ilgili gelişmeler takip edilmektedir.

Bu kapsamda Tablo 2'de elde edilen dokümanlara ilişkin bilgiler detaylı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 2: İncelenen Dokümanlara İlişkin Bilgiler

| **S. No** | **Kaynak** | **Açıklama** | **Sayfa / Dk.** |
|---|---|---|---|
| **1** | Mevzuat, yasal ve resmi düzenlemeler ve TBMM Tutanakları | 1. 2016 öncesinde askeri sağlık alanına yerleşik kurumsal yapının kavranması maksadıyla alana ilişkin tüm mevzuat metinleri,<br>2. Yürütme organları ile STK'lar tarafından alanın yapısına yönelik düzenlemelerin yer aldığı genel tebliğler, tebliğler, genelgeler, yönergeler, protokol, usul ve esaslar, çerçeveler, resmi yazı, vb., | 2.189 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 3. TBMM Milletvekilleri tarafından 2016-2023 döneminde oluşturulan Kanun Teklifleri, Meclis Araştırması/Soruşturması Önerileri, Yazılı/Sözlü Soru Önerileri, Genel Tutanak Raporları, Komisyon Tutanak Raporları incelenmiştir. | |
| **2** | Arşiv Taraması - Medyada konuya ilişkin yayınlanan haber ve köşe yazıları | 1 Ocak 2023 – 11 Mayıs 2023 | 24 |
| | | 1 Ocak 2022 – 31 Aralık 2022 | 106 |
| | | 1 Ocak 2021 – 31 Aralık 2021 | 92 |
| | | 1 Ocak 2020 – 31 Aralık 2020 | 267 |
| | | 1 Ocak 2019 – 31 Aralık 2019 | 100 |
| | | 1 Ocak 2018 – 31 Aralık 2018 | 287 |
| | | 1 Ocak 2017 – 31 Aralık 2017 | 268 |
| | | 1 Ocak 2016 – 31 Aralık 2016 | 1.128 |
| | | Video | 45 dk. 11 s |
| **3** | Web Taraması | 1. Organize ve bireysel aktörlerin yazılı ve sözlü paylaşımları<br>2. Sosyal medyada üzerinden alanla ilgili yapılan paylaşımlar | 31 sf.<br>2 sa. 58 dk. 35 s |

**Mülakat**

Çalışmada incelenen vaka ile ilgili olarak, kurumsal değişimi savunan, değişimin fikri arka planını inşa eden, değişime karşı olan ve eski kurumsal yapının yeniden inşası için inisiyatif alan aktörlerle görüşülerek ve süreç içerisinde yapmış oldukları girişimler ve sonuçlarıyla ilgili birincil kaynaktan bilgi almak amacıyla bazı aktör grupları ile mülakatlar yapılmıştır.

Çalışmada görüşme gerçekleştirilen bireyler Lawrance ve Philips (2019)'in tasvir ettiği kurumsal roller (kurumsal girişimciler, kurumsal bakıcılar ve kurumsal düzen bozucular) üzerinden kategorize edilerek seçilmiştir. Buna göre kurumsal bakıcılar (KB); 2016 öncesinde askeri sağlık alanında karar alıcı, politika yapıcı konumunda olan aktörler ve Kurumsal değişim öncesinde akademisyen, hekim, hemşire ve sağlık çalışanı olarak askeri sağlık alanında farklı hiyerarşik pozisyonlarda yerleşik olan aktörler oluşturmaktadır. Kurumsal düzen bozucular (KD) ise 2016 sonrasında yeni inşa edilen kurumsal şablonda karar alıcı, politika yapıcı konumunda olan aktörlerden oluşmaktadır. Görüşme gerçekleştirilen aktörlere ilişkin detaylı bilgiler Tablo-3'te verilmiştir.

Tablo 3.

| Kodu | Görüşülen Kişi/Kurum | Görüşme Süresi |
|---|---|---|
| KB1 | GATA Eski Öğretim Üyesi / Sağlık Bilimleri Üniversitesi Öğretim Üyesi | 60 dk. |
| KB2 | Millî Savunma Bakanlığı, Askeri Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Daire Başkanı | Ses Kaydı Alınamadı. |
| KB3 | Diyarbakır Asker Hastanesi(mülga), Eski Askeri Hemşire / Ankara Şehir Hastanesi Müdür Yardımcısı | Ses Kaydı Alınamadı. |
| KD1 | Sağlık Bakanlığı, TSK Sağlık Hizmetleri Koordinasyon ve Yönetim Merkezi Birimi, Sorumlu | Ses Kaydı Alınamadı. |

Not: Çalışma devam eden bir doktora tez çalışması olduğundan birincil kaynaktan veri toplama faaliyetleri devam etmektedir.

**Veri Analiz Prosedürü**

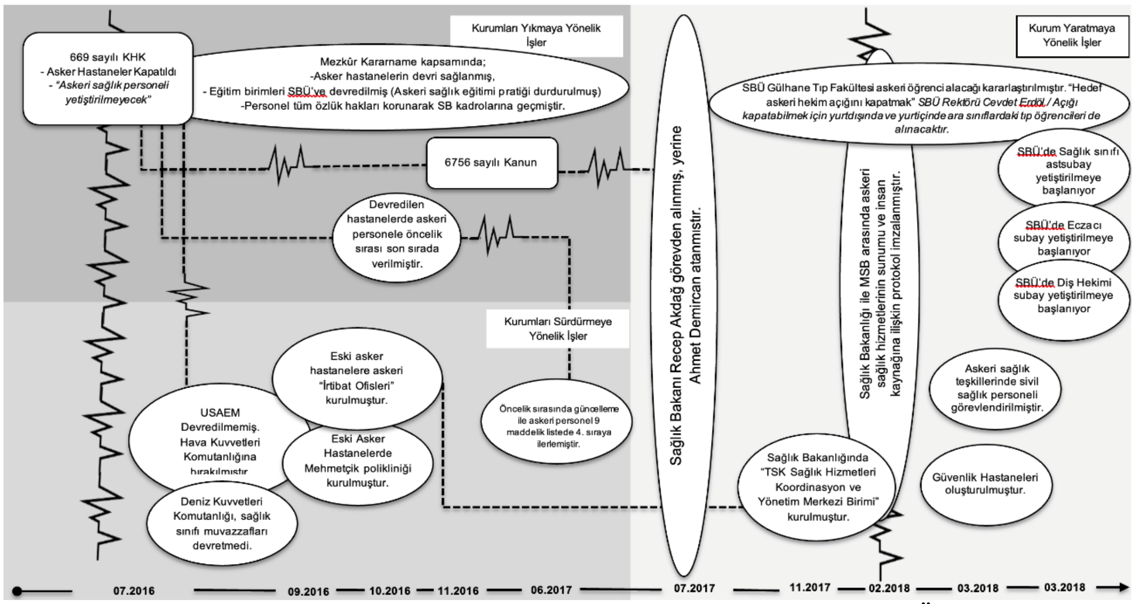
Boylamsal bir sürecin zaman içerisindeki evrilişini inceleyen, bir diğer ifade ile süreç veri setleri üzerinde yürütülen çalışmalarda farklı analiz stratejilerinin izlenmesi mümkündür (Langley, 1999). Bu çalışmada esas itibariyle Türk askeri sağlık alanında 2016-2023 dönemlerinde yaşanan kurumsal değişim bir süreç olarak ele alınarak, "zaman içerisinde olayların/şeylerin nasıl evrildiği, niçin bu şekilde evrildiği"ni anlamaya odaklanılmıştır (Langley, 1999). Dolayısıyla "ne oldu, kim, ne zaman, ne yaptı, bunun üzerine ne odu" gibi sorular doğrultusunda olayların, faaliyetlerin ve seçimlerin gerçekleşme zamanına göre sıralandığı bir öykü (Langley, 1999) ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu çerçevede Türk askeri sağlık alanında 2016 yılında yayınlanan kanun hükmünde kararname ile tetiklenen olaylar/gelişmelerden oluşan kategori sekiz yıl boyunca eş zamanlı olarak izlenmiştir. Veri analiz prosedürü olarak çalışmada esas itibariyle bir kronolojik olay listesi hazırlanarak söz konusu kronolojik akış içerisinde yer alan boylamsal veri setinden anlamlı kategoriler oluşturularak (Langley, 1999, Lawrance ve Suddaby, 2006) ilerlenmiştir. Böylece bir aşamadan diğerine geçişte kategoriler arası etkileşimi görmek mümkün olmuştur (Langley vd.,2013).

Bu kapsamda çalışmada dört aşamalı bir analiz prosedürü izlenmiştir. Ancak bu aşamalar arasında zaman ve olayların örtüşmesi ortaya çıktığında ileri ve geri gidiş gelişlerle iteratif bir analiz süreci yürütülmüştür:

İlk aşamada bu çalışma için bir veri işleme çalışma tablosu oluşturulmuş ve doküman inceleme çalışması ile elde edilen veriler bu tabloya işlenmiştir. Her bir adımda, 'Bu değişimden sonra alanda nasıl bir değişim/reaksiyon yaşandı (örneğin, GATA kapatılınca subay ünvanlı akademik personel ne oldu gibi) diye sorarak eksik veriler tamamlanmış ve gerektiğinde ilave veri toplanmıştır. İlk aşamanın çıktısı, 34 sütunlu bir Kronolojik Kritik Olaylar Tablosudur.

İkinci aşamada ise Kronolojik Kritik Olaylar Tablosu üzerinde anlamlı kategoriler oluşturularak alan aktörlerinin 8 yıllık süreçte angaje olduğu eylemleri ve bu eylemlere diğer bireysel ve organize aktörlerin reaksiyonları anlaşılmaya çalışılmıştır (Langley, 1999; Lawrance ve Suddaby, 2006; Langley vd. .2013). Böylece geniş bir veri seti içerisinde *birbirinden ayrık ancak birbiri ile bağlantılı aksiyon/reaksiyon; etki/tepki kategorilere* ulaşılmıştır (Langley, 1999; Yin, 2009; Eisenhardt and Grabener, 2007). Söz konusu kategorilerin bir zaman diliminde gelişen değişimlerin ve kurumsal iş stratejilerinin izleyen periyodlarda yol açtığı sonuçları/etkileri gözleme imkânı verdiği açıktır. Sözgelimi, ikinci basamak askeri sağlık hizmetlerinin Genel Kurmay Başkanlığı bünyesinden çıkarılarak Sağlık Bakanlığı tarafından ve dolayısıyla sivil

hekimler tarafından sunulmasının hangi sonuçlara yol açtığını; bu sonuçlar olumsuz ise *kurumsal değişim projesinin içerik ve kapsamının gevşetilip / revize edilip edilmediğini* (Edman ve Arora-Johnson, 2022) ve hangi aktörlerin bu süreçte hangi inisiyatifleri aldığını görmek mümkün hale gelmiştir. İkinci aşamanın çıktısı görsel süreç haritası (visual mapping) özet gösterimi Şekil 4'te yer almaktadır.



Şekil 4: 2016 Sonrası Türk Askeri Sağlık Alanında Kurumsal Değişimlerin Örnek Bir Görsel Süreç Haritası (Langley, 1999 çalışmasından esinlenerek hazırlanmıştır.)

Üçüncü aşamada, sekiz yıllık süreç akışının analizinden elde edilen bulgu ve sonuçları açıklayıcı nitelik taşıyan anektod, demeç, mevzuat vb. paragrafları bulgulara eklenmiştir.

Dördüncü ve son aşamada ise kurumsal değişim sürecinde rol oynayan aktörler ve kurumsal yapıyı değiştirme ve yeniden inşa etme amacıyla izledikleri kurumsal iş stratejileri (Lawrence and Suddaby, 2006) kodlanmıştır. Çalışmanın veri analizi iteratif bir şekilde yürütüldüğünden, analizin özellikle birinci aşamasında elde edilen kronolojik kritik olaylar veri seti tümdengelim yaklaşımı ile Lawrance ve Suddaby (2006)'in tanımladığı kurumsal iş stratejilerine göre analiz edilmiştir. Veri seti üzerinden detaylı okuma ile Lawrance ve Suddaby (2006)'in tanımladığı temalar üzerinden tematik olarak kodlanmıştır. Elde edilen kategoriler ile analizin ikinci aşamasına geçilmiş ve bu kategoriler üzerinden olayların görsel haritalaması çıkarılmıştır. Bu sayede olayların gelişimi izlenmiş kategoriler arasında aksiyon ve reaksiyonlar ile hangi aktörlerin bu süreçte hangi inisiyatifleri aldığını görmek mümkün hale gelmiştir. Analizin devam eden aşamasında zengin veri seti üzerinde gömülü olan bağlama özgü boyutların ve temaların oluşabileceğinden hareketle veri seti ikinci kez tümevarım yaklaşımı ile analiz edilmiştir (Strauss & Corbin, 1998; Yin, 2014).

Tümdengelim ve tümevarım yaklaşımı ile yapılan analize, verilerdeki ilk kavramları belirleyerek ve bunları kategori halinde gruplayarak yani açık kodlama yapılarak başlanmıştır. İn-vivo olarak kullanılan kavramsal kodlama (Strauss & Corbin, 1998) veya bir in-vivo kod mevcut değilse basit bir tanımlayıcı ifade kullanılmıştır. Eksen kodlama için bu belirlenen kategoriler arasındaki ilişkiler incelenerek, kullanılan kurumsal iş stratejileri çerçevesinde ortak temalar halinde birleştirilmiştir. Son olarak benzer temalar, Lawrance ve Suddaby'in (2006) tanımladığı

kurumları oluşturma, sürdürme ve yıkma olarak üç geniş kategori etrafında boyutlarda toplanmıştır (Corley ve Gioia, 2004; Gioia, vd., 2012; Gümüsay, Smets ve Morris, 2019).

**Bulgular**

1898'ten bu yana varlığını koruyan Türk askeri sağlık alanı 31 Temmuz 2016 tarihinde yayınlanan yasal bir metinle majör değişime uğramıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, kurumsal düzen bozucu aktörlerin askeri sağlık hizmeti sunumu ve öğretimi pratiğini ortadan kaldırmaya, kurumsal bakıcı aktörlerin ise bu pratikleri muhafaza etmesine ilişkin angaje olduğu kurumsal işlerin varlığına işaret etmektedir. Devam eden süreçte bu kurumsal işlerde başarısız olan her iki roldeki aktörlerin yeni bir kurum yaratmaya angaje olduğu kurumsal iş stratejileri keşfedilmiştir. Buradan hareketle, zengin veri setinden araştırmanın problemine cevap verebilecek, kurumsal iş kategorilerine ayrılmış bir anlatı inşa edilmeye çalışılmıştır.

**Türk askeri sağlık alanında kurumları yıkmaya ilişkin kurumsal iş stratejileri**

31 Temmuz 2016 tarihine kadar Türk askeri sağlık hizmet sunumu ve öğretimi pratiği Genelkurmay Başkanlığı çatısı altında yürütülmüştür. 15 Temmuz 2016 tarihinde gerçekleşen darbe girişimi sonucunda 31 Temmuz 2016 tarihinde 669 sayılı Kanun Hükmünde Kararname yayınlanmıştır. Yayınlanan kararname hem askeri sağlık hizmeti sunumu hem de askeri sağlık öğretimi pratiğini hedef almıştır. Bunun yanı sıra yayınlanan mezkûr Kararnamede TSK'da görevli personelin de Sağlık Bakanlığı ya da Sağlık Bilimleri Üniversitesine devredileceği hükme başlanmıştır. Kararnamede (669 sayılı KHK) devre ilişkin ilgili madde hükümleri aşağıda verilmiştir:

*"Gülhane Askeri Tıp Akademisine bağlı eğitim hastaneleri ve Türk Silahlı Kuvvetleri Rehabilitasyon ve Bakım Merkezi ile asker hastaneleri, dispanser ve benzeri sağlık hizmet birimleri ile Jandarma Genel Komutanlığına ait sağlık kuruluşları her türlü hak ve yükümlülükleri, alacak ve borçları, sözleşme ve taahhütleri, taşınırları ve taşıtlarıyla birlikte, Sağlık Bakanlığına.... Gülhane Askeri Tıp Akademisine bağlı yükseköğretim birimleri her türlü hak ve yükümlülükleri, alacak ve borçları, sözleşme ve taahhütleri, taşınırları ve taşıtlarıyla birlikte, Sağlık Bilimleri Üniversitesine devredilir"*

Devam eden madde hükümlerinde bu devirlerin 1 ay içinde kurulacak komisyonlarca tespit edilerek tutanak altına alınması ile devrin eş zamanlı olarak gerçekleşmesi hükmedilmiştir. Yasal metinde verilen bu hüküm görüşmeci KB1 sürecin hemen uygulamaya konulduğunu:

*"Hemen oldu. Ağustosta yani 31 Temmuz'un ertesi günü hemen hastaneler il sağlık müdürlüğü uzmanları tarafından devralınmaya gelinmişti. Yani öyle uzun soluklu bir şeyler olmadı. Hemen aniden devroldu. 2-3 gün içerisinde hastane komple devroldu."* (KB1)

şeklinde ifade etmiştir. Bu haliyle Sağlık Bakanlığı aktörlerinin devletin en güçlü yaptırım gücü olan yasama yoluyla daha öncesinde güçlü olan kurumları doğrudan geçersiz kılınmasına yol açmıştır (Lawrance ve Suddaby, 2006). Lawrance ve Suddaby (2006) bu tür bir işin önemli paydaşlar tarafından önemli bir toplumsal çalkantının gerekli olduğu bağlamlarda daha kolay başarılabileceğinden bahsetmiştir. Bu çalışmada da yasama yoluyla gerçekleştirilen kurumsal yapıyı yıkmaya ilişkin kurumsal işlerin darbe girişimi sonrasında kurumsal düzen bozucu aktörlerin bu değişimin yaşanmasının gerekli olduğu paylaşımları kamuoyunda sık sık paylaşılmıştır. Örneğin dönemin Sağlık Bakanı Recep Akdağ kararnamenin ikinci gününde konuya ilişkin NTV'ye verdiği röportajda:

*"...askeri hastanelerin Sağlık Bakanlığı çatısı altında toplanması da yarım kalmış bir işti ve bunu tekrar hayata geçirmek için gerekli hamleler yapılacak."*

ifadelerini kullanmıştır.

İlgili kararnamede sağlık ve eğitim teşkillerinin yanı sıra personelinde SB ve SBÜ kadrolarına devredileceği hükümleri yer almıştır. Bu devirlerin hangi standartlarda yapılacağı kararnamede net bir şekilde belirtilmese de bir komisyon teşkil edileceği ve bu komisyonun bir görevinin de kimlerin devredileceği hususları belirlemek olmuştur. Devredilecek personele ilişkin hükümlerde TSK bünyesindeki tüm özlük haklarının devam edeceği belirtilmiştir. Konuya ilişkin uzun yıllar GATA'da öğretim üyesi olan bugünde SBÜ'ye devredilen öğretim üyesi KB1:

*"Evet evet üniformaya sahiptim. Sanalda olsa bir üniformaya sahibim bu arada..... sanalda olsa tüm haklarım devam ediyor."*

ifadelerini kullanmıştır. Devredilen personelin özlük haklarının devam etmesinin yanı sıra aldığı ücretin Sağlık Bakanlığındaki eşit personelin aldığı ücretin altında kalması durumunda tazminat olarak ödeneceği hükme bağlanmıştır. Bunun yanı sıra devri sağlanan personele tayin gibi yeni haklarda tanınmış oldu. Bu durum kurumsal yapının devamlılığını savunan özellikle kurumsal sakinlerin direnişine de darbe vurmuştur. Örneğin görüşmecilerden KB3 duruma ilişkin tecrübelerini şöyle ifade etmiştir:

*"Ben Diyarbakır Asker Hastanesinde görev yapıyordum. Kararnamenin çıkar çıkmaz biz tüm haklarımız korunarak Sağlık Bakanlığı kadrolarına devrolduk.... Bugün asker hastanelerinin yeniden açılmasını çok istiyorum hatta eski hocalarımızla zaman zaman buluşuyoruz ne yapabileceğimizi tartışıyoruz....sisteminde getirdiği iyi düzenlemeler yok mu? Var tabiki de örneğin ben askeri hemşire olsam halen Diyarbakır'da görev yapıyor olacaktım. Ama baktığında memleketime, ailemin yanına Ankara'ya geldim burada çalışıyorum. Bu da insanı özgür hissettiriyor."*

Devrin gerçekleşmesine olanak tanıyan Kararname'de eğitim birimlerinin GATA'dan SBÜ'ye devredileceği hükümleri yer alsa da askeri sağlık eğitiminin devam edeceğine dair bir husus belirtilmemiştir. Yalnızca askeri nitelik taşıyan sağlık hizmetlerine ilişkin eğitim verileceği hükmü yer almıştır:

*"Sağlık Bilimleri Üniversitesi, devirden önce Gülhane Askeri Tıp Akademisi bünyesinde yürütülmekte olan Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik ve Nükleer tehditlere karşı savunma, Hava ve Uzay Hekimliği, Sualtı Hekimliği, Harp Cerrahisi gibi özellikli askeri sağlık hizmetleri alanlarına yönelik hizmet, eğitim, araştırma ve danışmanlık faaliyetlerini de yürütmekle görevlidir."*

Askeri sağlık personelinin yetiştirilmesine ilişkin yasal bir hüküm kalmaması ve eğitim birimlerinin devrolması sonrasında dönemin Sağlık Bakanı Recep AKDAĞ röportajlarında bu durumu sık sık dile getirmiştir:

*"Askeri doktor kavramı ortadan kalkmış oluyor."* (2 Ağustos 2016, NTV)

*"Ancak bundan sonra tıp fakültelerinden askeri doktor olarak bir mezuniyet olmayacak."* (29 Eylül 2016, "Akdağ'dan GATA Yanıtı", Hürriyet)

Devredilen sağlık teşkillerinde eski uygulamada olduğu gibi askeri personel ve ailelerine öncelik verileceği ilgili Kararnamede hüküm altına alınmıştır:

*"Askeri personel ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere devredilen sağlık kuruluşlarında öncelikli hizmet verilir. Bu şekilde verilecek öncelikli hizmetin usûl ve esasları Millî Savunma Bakanlığının görüşü alınarak Sağlık Bakanlığınca belirlenir."*

Böylelikle asker hastanelerindeki bir pratiğin devam edeceği anlaşılsa da Ekim 2016'da Sağlık Bakanlığı tarafından 81 İl Müdürlüğüne gönderilen 2016/22 sayılı Genelge kapsamında

kamu hastanelerinde uygulanmakta olan matbu öncelik sıralamasının sonuna eklenerek dağıtımı sağlanmış, böylelikle askeri sağlık hizmeti sunum pratiğinden kalan tek uygulamada zayıflatılmıştır.

**Türk askeri sağlık alanında kurumları sürdürmeye ilişkin kurumsal iş stratejileri**

Kurumlar bilinçli bir şekilde bozulabilir (Lawrance ve Suddaby, 2006). Bu bozulma, mevcut kurumları korumaya yönelik savunma çalışmalarıyla karşılanabilir (Lok & Rond, 2013) veya doğrudan bozucu kurumsal çalışmalara karşı mücadele eden çabalarla karşılaşabilir (Maguire & Hardy, 2009). Bu vakada da kurumsal bakıcı rolüne sahip Millî Savunma Bakanlığı ve Genelkurmay Başkanlığı çatısı altında yer alan askeri ve sivil statüdeki aktörlerin yerleşik kurumsal düzeni sürdürmek amaçlı yürüttükleri kurumsal işler açıklanmıştır. Yasama yoluyla askeri sağlık hizmeti sunumu ve öğretimi pratiğine yapılan bozulma girişimleri karşısında eski kurumsal düzenin uygulamaları devam ettirmek amacıyla birtakım girişimlerde bulunulmuş ve bu uygulamalar devam ettirilmiştir.

İlk olarak mezkûr Kararname çerçevesinde ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerinin Sağlık Bakanlığına devri ile özellikli askeri sağlık hizmetlerinin SBÜ bünyesinde verilmesi hüküm altına alınmıştır:

*"Sağlık Bilimleri Üniversitesi, devirden önce Gülhane Askeri Tıp Akademisi bünyesinde yürütülmekte olan Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik ve Nükleer tehditlere karşı savunma,* ***Hava ve Uzay Hekimliği****, Sualtı Hekimliği, Harp Cerrahisi gibi özellikli askeri sağlık hizmetleri alanlarına yönelik hizmet, eğitim, araştırma ve danışmanlık faaliyetlerini de yürütmekle görevlidir."*

Bu hüküm kapsamda Hava Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde hizmet veren "Uçucu Sağlığı Araştırma ve Eğitim Merkezi Başkanlığı" nın Sağlık Bakanlığına bağlanması ve verilen hizmetinde SBÜ tarafından verilmesi gerekirken bu birim ve hizmet Hava Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde kalmıştır. Konuyla ilgili Sağlık Bakanlığı TSK Sağlık Hizmetleri Koordinasyon ve Yönetim Merkezi Birimi, Birim Sorumlusu olan görüşmeci KD1 kurumsal işin ilişkisel boyutuna (Lawrance ve Philips, 2019) vurgu yapmıştır:

*"Biz normalde orayı devralacaktık. Hatta heyet olarak il müdürlüğünden arkadaşlar gitti ama oranın farklı konumda olduğunu belirtmişler sonrasında Hava Kuvvetlerinden geldiler bakanlıkta görüştük…. bizi ikna ettiler."*

Bu durumun bir benzeri de personel devrinde yaşanmıştır. Kararname çerçevesinde oluşturulan komisyonlar devredilecek personelinde tespitinde görevlendirilmiştir. Komisyonların oluşturulması ve personelin devrine ilişkin Kararnamenin ilgili maddeleri aşağıda verildiği gibidir:

*"Devredilen sağlık kuruluşları için, Sağlık Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Komutanlığından üç kişilik komisyonlar kurulur…. Devredilen yükseköğretim birimleri için, Üniversite, Maliye Bakanlığı ve Gülhane Askeri Tıp Akademisinden üç kişilik komisyonlar kurulur…. Komisyonlar tarafından tespit edilen personelin Türk Silahlı Kuvvetleri, Sağlık Bilimleri Üniversitesi, diğer yükseköğretim kurumları ile Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarına devrine ilişkin usul ve esaslar ile devre ilişkin diğer hususları belirlemeye Bakanlar Kurulu yetkilidir."*

Komisyonlar tarafından belirlenen personel devirlerinde Kara ve Hava Kuvvetleri personelinin çoğu Sağlık Bakanlığı ve SBÜ kadrolarına devri sağlanmışken Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın özellikle pratisyen hekim ve sağlık sınıfı astsubaylarının çoğunun Kuvvette

kalması sağlanmıştır. Uzun yıllar askeri sağlık alanında hizmet vermiş ve en son GATA öğretim üyesiyken SBÜ kadrosuna dahil olmuş görüşmeci KB1 personel devrine dair şunları ifade etmiştir.

*"Teknisyenlerden en azından Deniz Kuvvetleri için söyleyeyim bildiğim için Kara ve Hava direkt geçti. Deniz Kuvvetleri teknisyenleri içerisinde bazılarının geçişini sağladı bazılarını geçirmedi. Kendi çünkü gemilerinde, revirlerinde çalıştıracağı radyoloji teknikerlerini, cerrahi teknikerlerini çünkü bunlar savaş ve harp zamanında kullanacak Deniz Kuvvetleri, bunların geçişini vermedi. Onaylamadı kendisinde kaldı."*

Lawrance ve Suddaby' in (2006) kurumsal yapının devamlılığını sağlamak için tasvir ettiği gömme ve rutinleştirme işi katılımcıların günlük rutinlerine ve kurumsal uygulamalarına normatif temelleri aktif olarak enjekte etmeyi içerir. Böylece kurumlar, gömülü rutinlerin ve tekrarlayan uygulamaların istikrarlı etkisi aracılığıyla sürdürülür ve yeniden üretilir. Bu bağlamda devri sağlanan sağlık teşkillerinde önceki yapıda "Er Poliklinikleri" olarak isimlendirilen birimler devredildikten sonra kapanmış bir süre sonra Sağlık Komutanlığının talepleri ve görüşmeleri sonrasında "Mehmetçik Polikliniği" olarak hizmet vermeye devam etmiştir. Dönemin Sağlık Bakan Müsteşarı Eyüp GÜMÜŞ tarafından yapılan açıklamada Millî Savunma Bakanlığı temsilcilerinin talepleri doğrultusunda ayrıca MSB irtibat ofislerinin oluşturulduğu belirtilmiştir.

*"Millî Savunma Bakanlığında TSK Sağlık Komutanı Tümamiral Hayati Bilgiç ile Kamu hastaneleri temsilcilerimiz bir değerlendirme yaptılar. Bu hastaneler içerisinde özellikle Gülhane, Gazi Fizik.., ve İstanbul Haydarpaşa hastanesi içerisinde Milli Savunma Bakanlığı irtibat ofisi kurulacak. Bu koordinasyon biriminde bir komutanımız görev alacak, poliklinik sorumlusu bir astsubayımız olacak, şehit ve gazi yakınlarıyla ilgilenen bir birim olacak."* (29 Eylül 2016, Anadolu Ajansı, Yeşim Sert Karaaslan)

Benzer bir kurumsal iş stratejisinin uygulandığı bir diğer olay ise devri sağlanan sağlık teşkillerinde uygulanan öncelik sıralaması uygulamasıdır. Buna göre 2016/22 sayılı Genelge son sırada verilen öncelik sıralaması 12 Haziran 2017 tarihli ve 2017/10 sayılı Genelge ile 4. sıraya ilerletilmiştir. Bu uygulama ile eski (yerleşik) kurumsal düzende uygulanan asker hastanelerden askerin ve ailesinin öncelikli olması uygulaması devam ettirilmiştir.

**Türk askeri sağlık alanında yeni bir kurum yaratmaya ilişkin kurumsal iş stratejileri**

Türk askeri sağlık alanında 2016 yılında yayınlanan Kanun Hükmünde Kararname ilk kırılmaya sebep olmuşken ikinci kırılmanın yaşanması 17 Kasım 2017 tarihli ve 21695 sayılı Bakanlık Onayı ile yayınlanan Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü Hizmet Birimleri ve Görevleri Hakkında Yönerge ile Genel Müdürlüğe Bağlı olan Hukuk ve Mevzuat Dairesi Başkanlığına bağlı olarak "TSK Sağlık Hizmetleri Koordinasyon ve Yönetim Merkezi Birimi"nin oluşturulması olmuştur. Oluşturulan bu birimin, Sağlık Bakanlığı ve MSB'nin askeri sağlık hizmetlerinin yürütülmesinde fikir birliği tesis etmek amacıyla oluşturulduğu ifade edilmiştir. Birimin oluşturulmasına müteakip 07 Şubat 2018 tarihinde Sağlık Bakanlığı ile MSB arasında "Sağlık Bakanlığı Tarafından MSB'ye Bağlı Birimlere Sunulacak Sağlık Hizmetleri Hakkında Usul ve Esasların Yürürlüğe Konulmasına Dair Protokol" imzalanmış, bu protokol çerçevesinde yönetimi ve kontrolü Sağlık Bakanlığında olan ancak yalnızca Silahlı Kuvvetler personeline hizmet sağlayacak "Güvenlik Hastaneleri" teşkil edilmiştir. Bu hastanelerde görev alacak personelin güvenlik soruşturmaları bizzat MSB tarafından yapılması kararlaştırılmıştır. İlerleyen süreçte sağlık sınıfı yedek subayların Güvenlik Hastanelerinde görev almasının önü açılmıştır.

Kararname kapsamında devri sağlanmayan ve MSB bünyesinde hizmet vermeye devam eden birinci basamak sağlık teşkillerinde personel kaynağı yönünden sorunların olduğu ve

protokol çerçevesinde bu merkezlere Sağlık Bakanlığı tarafından atamaların yapılacağı hükme bağlanmıştır.

Benzer bir durumda 2017 yılı içerisinde SBÜ ile yapılan protokol çerçevesinde MSB nam ve hesabına askeri hekim yetiştirilmesi üzerine öğrenci alımına çıkılmıştır. İlerleyen süreçlerde eski kurumsal düzende öğretimi verilmeyen Diş Hekimi ve Eczacı gibi subay branşları ile Acil Tıp Teknikeri dalında astsubay branşları yetiştirilmeye başlanmıştır.

Dolayısıyla eski kurumsal düzenin pratikleri ile yeni kurumsal düzenin pratiklerinin birleşimi ile yeni bir kurumsal düzen ve askeri sağlık alanı ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede kurumsal düzen bozucu rolüne sahip Sağlık Bakanlığı aktörleri ile Kurumsal Bakıcı rolüne sahip olan MSB ve askeri nitelikteki aktörlerin ortak girişimleri sonucunda yeni bir kurumsal düzen tanımlanmıştır. Böylelikle Lawrance ve Suddaby'in (2006) statü ve kimlik sunan kural sistemlerinin inşa edilmesine yönelik bir örgütsel alandaki üyeliğin sınırlarının tanımlanması veya bir örgütsel alandaki aktörler arasında hiyerarşiler yaratılması olarak tasvir ettiği tanımlama işinin aktörler tarafından uygulandığı tespit edilmiştir.

**Tartışma ve Sonuç**

Türk askeri sağlık alanında 2016-2023 sürecini kapsayan kurumsal değişimler kurumsal iş çerçevesinde incelenmiştir. Oluşturulan yeni kurumsal yapıda da kurumsal bakıcı rolündeki aktörlerin baskısı ile değişimlerin yaşadığı ve eski kurumsal düzenin yeniden yaratılmasına ilişkin girişimleri tespit edilmiştir. Ancak genişletilmiş özet kelime kısıtı sebebiyle alana dair gelişmeler, tartışmalar ve bulguların yorumlanması sempozyumda gerçekleştirilecektir.

**Kaynakça**


Ataç, A. (1996). Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nin Kuruluşu. Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu.

Corley, K., & Gioia, D. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 173-208.

DiMaggio, P. (1988) Interest and Agent in Institutional Theory. *Institutional Patterns and Organizations*, Cambridge University Press, 3-22.

Edman, J., & Arora-Jonsson, S. (2022). Slander, Shouts, and Silence: Incumbent Resistance to Disruptive Logics. *Organization Theory*, *3*(2). https://doi.org/10.1177/26317877221090316

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550. https://doi.org/10.2307/258557

Eisenhardt, K., M., Graebner, E., M. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, 50* (1), 25-32. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888

Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. Organizational Research Methods, 15-31.

Gümüsay, A., Smets, M., & Morris, T. (2019). 'God At Work': Engaging Central And Incompatible Institutional Logics Through Elastıc Hybridity. Academy of Management Journal, 1-66.

Langley, A., Clive Smallman, C., Tsoukas H., Van De Ven, H. V. 2013. Process studies of change in organızatıon and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *The Academy of Management Journal*, *56*(1), 1–13. http://www.jstor.org/stable/23414342

Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, *24*(4), 691–710. https://doi.org/10.2307/259349

Lawrence, T., Suddaby, R. 2006. Institutions and Institutional Work. Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., Lawrence, T. (Ed.) *The SAGE Handbook of Organization Studies.* (s. 215-254). London: SAGE Publications Ltd.

Lawrence, T., Suddaby, R., Leca, B. 2009. Introduction: Theorizing and studying institutional work. Lawrence, T., Suddaby, R., Leca, B. (Ed.) *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations.* (s. 1-27). Cambridge: Cambridge University Press.

Lawrence, Thomas B., and Nelson Phillips, Constructing Organizational Life: How Social-Symbolic Work Shapes Selves, Organizations, and Institutions (Oxford, 2019; online edn, Oxford Academic, 22 Aug. 2019), https://doi.org/10.1093/oso/9780198840022.001.0001

Leblebicioğlu, H. (2017). 18. Yüzyıldan Günümüze Türkiye ve Amerika'da Askeri Hemşireliğin Tarihsel Gelişimi. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 6(4), 268-274.

Lok, J., & De Rond, M. (2013). On The Plastıcıty Of Instıtutıons: Contaınıng And Restorıng Practıce Breakdowns At The Cambrıdge Unıversıty Boat Club. The Academy of Management Journal, 56(1), 185–207. http://www.jstor.org/stable/23414350

Maguire, S., & Hardy, C. (2009). Discourse and Deinstitutionalization: The Decline of DDT. The Academy of Management Journal, 52(1), 148–178. http://www.jstor.org/stable/40390280

Meydan, B. T. (2020). Kurumsal Değişim ve Kurumsal Girişimcilik. C. Sözen & N. Basım (Ed.), *Örgüt Kuramları* (s. 543-622). BETA.

Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press.

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.*(2nd ed.). Sage Publications, Inc.

Uçar, M., & Deniz, S. (2012). Türk Tarihinde Askeri Sağlık Hizmetleri. TAF Preventive Medicine Bulletin, 11(1), 103-118. 10.5455/pmb.20111104012052

Okyay S. Somali örneği üzerinden askeri sağlık sistemi yapılanması. Ankara: Gülhane Askeri Tıp Akademisi. 2014.

Ozcan, Pinar, Han, S. and Graebner, M. E. (2017) Single cases : the what, why, and how. In: Mir, Raza A. and Jain, Sanjay, (Eds.) *The Routledge companion to qualitative research in organization studies.* New York: Routledge, pp. 92-112. ISBN 9781138921948

Yin, R. (2009). *The Case Study Anthology.* SAGE Publications.

Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Sage Publications, Inc. https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108

Zeitsma, C., Groenewegan, P., Logue, D., Hinings, C. 2016. Field or Fields? Building the Scaffolding for Cumulation of Research on Institutional Fields. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-107. https://doi.org/10.5465/annals.2014.0052

# TÜRKİYE'DE CİNSEL YÖNELİM VE CİNSİYET KİMLİĞİNİN MEŞRUİYET KAZANMA SÜRECİNE YÖNELİK BİR KURUMSAL DEĞİŞİM MODEL ÖNERİSİ

**Murat UÇAR**

Bursa Uludağ Üniversitesi

mucarmrt@gmail.com

**Özet**

Bu çalışmada Türkiye'de heteronormativitenin, cisnormativitenin, heteroseksüel yönelim, pratik ve yaşam tarzlarının kurumsallaştığı varsayılmaktadır. Türkiye'de heteroseksüelliğin dışında bir cinsel yönelim ve ikili cinsiyet kimliğinin dışında trans ya da non-binary kimliklerin kendilerini örgütsel ve sosyal alanda ifade etmesinin güçlüğüne dair gözlemlerim araştırmanın motivasyonunu oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı, ülkemizde heteronormativitenin yerleşik, baskın kurumsal şablon olduğu düşüncesinden hareketle söz konusu kimliklerin meşruiyet kazanmalarına yönelik kurumsal değişim model önerisi geliştirmektir. Bu amaç doğrultusunda bu çalışmada öncelikle ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin nasıl ortaya çıktığı ve nasıl gelişim gösterdiği LGBTİ+ hareketinin bireysel ve kollektif aktörlerinin kimler olduğu ve bu aktörlerin hangi rolleri üstlendikleri anlamaya ve açıklanmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak ikincil verilerden yararlanılmıştır. Bulgular, ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin 3 aşamadan geçtiğini göstermektedir. Ayrıca çalışmada *LGBTİ+* mücadelesinde baskın *(dominant)* aktörlerin kurumların sürdürülmesine yönelik kurumsal iş formlarını yürüttükleri ve meydan okuyan aktörlerin *(challengers)* ise kurumların yaratılmasına ve yıkılmasına yönelik kurumsal iş formlarını yürüttükleri belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler**: kurumsal değişim, sosyal kimlik, kollektif eylem, cinsel yönelim, çerçeveleme.

**Türkiye'de Cinsel Yönelim ve Cinsiyet Kimliğinin Meşruiyet Kazanma Sürecine Yönelik Bir Kurumsal Değişim Model Önerisi**

## Giriş

Bu çalışmada Türkiye'de heteronormativitenin, cisnormativitenin, heteroseksüel yönelim, pratik ve yaşam tarzlarının kurumsallaştığı varsayılmaktadır. Türkiye'de heteroseksüelliğin dışında bir cinsel yönelim ve ikili cinsiyet kimliğinin dışında trans ya da non-binary kimliklerin kendilerini örgütsel ve sosyal alanda ifade etmesinin güçlüğüne dair gözlemlerim araştırmanın motivasyonunu oluşturmaktadır. Çalışmanın amcı, ülkemizde heteronormativitenin yerleşik, baskın kurumsal şablon olduğu düşüncesinden hareketle söz konusu kimliklerin meşruiyet kazanmalarına yönelik kurumsal değişim model önerisi geliştirmektir. Bu kapsamda ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin heteronormativiteyi dönüştürecek dinamiği bağrında barındırdığı düşünülmektedir. Çalışma yeni kurumsal kuram, sosyal kimlik kuramı ve kolektif sosyal eylem kuramına dayanmaktadır. Araştırmada yeni kurumsal kuram ve sosyal kimlik kuramı 2 ana kavramsallaştırma amacıyla kullanılan kuramlardır. Kolektif sosyal eylem kuramı ise kurumsal değişime dair bir model önerirken yararlanılacak literatürdür. Bu çalışmanın arka planında aktörün kurumsal değişime agaje olmasına dair izahlar (agency), kurumsal girişimci, kurumsal iş, meşruiyet gibi kurumsalcı yazındaki tespitler yer almaktadır. Böylelikle çalışmada bireysel ve kollektif aktörlerin kurumsal değişimdeki rollerini anlamak, açıklamak ve çalışmanın ilerleyen aşamalarında aktörlerin olası rollerinin öngörülebilmesi amaçlanmıştır. Kurumsal değişime dair mevcut kurumsal yapının yıkılıp, yerine yenisinin konması söz konusu olduğu için özellikle kurumsal iş (Lawrence ve Suddaby, 2006) yazınından yararlanılmıştır.

Kurumsal kuramın yakın dönemdeki çalışmalarında da olduğu gibi meselenin ağırlıklı olarak kimlikler üzerinden tartışıldığı görülmektedir (Creed, DeJordy ve Lok, 2010). Dolayısıyla bu çalışmanın ikinci kuramsal ana ayağı sosyal kimlik kuramına dayanmaktadır. Çünkü bireylerin sosyal kimliği bir sosyal kategoriye mensup olmaktan elde edildiği için bireylerin cinsiyet kimlikleri de sosyal kimliklerinden biridir. Bireyler mensup oldukları kategoriyi karakterize ettiği düşünülen protipler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Çünkü sosyal kategorilerden bireyler kendilerine kimlikler edinirler ve bu kimler prototip temellidir. Söz konusu prototip bireyin doğrusunu, yanlışını, davranışını, meseleleri ele alış biçimini etkilemektedir. Bu çalışma heteronormativitenin çözülmesi sürecinde stereotiplerle de mücadele ederek toplumun bilişsel yapısında değişimi öngörmektedir. Buna göre Türkiye bağlamının Batı bağlamından farklı olacağı varsayımıyla ülkemizdeki kategorilerin keskin olmayışı ve her bir kategoriyi temsil eden prototiplerin birbirinden ayırt edici bir şekilde tanımlı olmayışının Batı ülkelerinden daha kolaylaştırıcı ya da zorlaştırıcı bir faktör olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla yerel bağlama dair bir özelliğin litertüre katkı potansiyelini arttıracağı düşünülmektedir. Bu yüzden çalışmada sosyal kimlik kuramından yararlanılması gerekmektedir. Fakat sosyal kimlik kuramı ve sosyal mobilite stratejileri konusu bu çalışmada sonraki aşamalarda derinleşilecek bir alan olarak görülmektedir. Ayrıca çalışmanın yeni kurumsal kuram, kollektif sosyal eylem kuramı ve sosyal kimlik kuramları arasında köprüler kurarak yeni kurumsal kuramın kavramsal repertuvarını genişleterek katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

Kolektif eylem, genel anlamda insanların bir değişimi yaratabilmeleri için ortak hareket etmelerini ifade etmektedir. Kaynakları harekete geçirme teorisi *(reosurce mobilization theory)*, siyasi süreç yaklaşımı *(Political process approach)*, *ve* çerçeveleme *(framing)* süreçleri yaygın kollektif eylem yaklaşımlarından olduğu vurgulanmaktadır (McAdam, McCarthy ve Zald, 1996).

Kaynakları harekete geçirme *ve* siyasi süreç teorisi makro düzeydeki çalışmaları (yapısal unsurları) analiz etmektedir. Çerçeveleme süreçleri ise toplumsal hareketleri mikro düzeyde analiz ederek toplumsal hareketlerin oluşumunda rol oynayan bireysel faktörleri incelemektedir. Kolektif sosyal eylemin kurumsal değişime angaje olması bu stratejilerin izlenmesi sayesinde olduğu belirtilmekte, ve bu sayede ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin, heteroseksüelliğin dışında bir cinsel yönelim ve ikili cinsiyet kimliğinin dışında trans ya da non-binary kimliklere meşruiyet kazandırabileceği düşünülmektedir. Buna göre araştırmacılar toplumsal hareketlerin ortaya çıkışını ve gelişimini analiz ederken üç faktörün önemini de vurgulamaktadırlar. Bu kapsamda öncelikle LGBTİ+ hareketinin tarihsel gelişimine odaklanılmıştır. Bunun yanında çalışmanın ilerleyen aşamalarında geleceğe dair bir model önerisi düşünüldüğünden farklı bağlamlardaki LGBTİ+ mücadelesinin süreci incelenmiştir (bu konudaki çalışmalar halen devam edilmektedir). Dolayısıyla bu çalışmanın özgünlüğü mikro ve makro (LGBTİ+ STK'lar gibi) analizleri dikkate alarak çok boyutlu, ilişkisel ve karşılaştırmalı bir yaklaşımı benimsemesinden oluşmaktadır. Böylelikle farklı bağlamlardaki gibi bir modelin ülkemiz bağlamına uygun olabileceği ya da olmayabileceği değerlendirilmeye çalışılmıştır. Türkiye'de LGBTİ+ hareketinin heteronormativiteyi kıracak dinamiği bağrında barındırdığı düşüncesinden hareketle araştırma soruları ülkemizde LGBTİ+ hareketi nasıl ve niçin doğmuştur? LGBTİ+ hareketinin aktörleri kimlerdir ve rolleri nelerdir? Farklı bağlamlarda süreç nasıl gelişmiştir? Ülkemiz için nasıl öngörülerde bulunabilir? şeklinde kurgulanmıştır. Ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin amaç, hedef ve niyetleri LGBTİ+ mücadelesinin tarihsel gelişimi süreci anlaşılmaya çalışılmış, ülkemizdeki LGBTİ+ hareketi aktörler (baskın aktörler *-dominants-,* meydan okuyanlar *-challengers-,* dış aktörler *-external actors-*) ve bu aktörlerin eylemleri, söylem ve sloganları *ve* baskın aktörler ve meydan okuyan aktörlerin karşılıklı atakları çerçevesinde yürüttükleri kurumsal iş formları anlamaya ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda ikincil kaynaklardan elde edilen bulgular veri işleme ve çalışma tablolarına işlenerek kodlanmış ve analize tabi tutulmuştur. Ayrıca çalışmanın ilerleyen aşamasında bir model önerisi geliştirebilmek için konunun uzmanları *(LGBTİ+ konularında çalışan akademisyenler, insan hakları savunucuları, 5 yıl ve üzerinde LGBT hareketi içinde olan aktivistler, hukuki konularda uzman kişiler)* ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılması planlanmaktadır. Böylelikle tasarladığım taslakları onlarla görüşerek modelin ortaya çıkmasının sağlanması öngörülmektedir. Bu mülakatların amacı ise, ülkemizde heteroseksüelliğin dışında bir cinsel yönelim ve ikili cinsiyet kimliğinin dışında trans ya da non-binary kimliklerin meşruiyet kazanabilmesi için öngörülerinin neler olduğunu anlamaktır.

Bulgular, ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin 3 aşamadan geçtiğini göstermektedir. Bunlar *(a)1980 Darbe Sonrası: LGBTİ+ Mücadelesinin İlk Adımları (b)90'lı Yıllar: LGBTİ+* mücadelesinin örgütlenme seyri ve *(c)2000'li Yıllardan Günümüze: LGBTİ+ hareketinin siyasete nüfus etme çabaları*. Ayrıca çalışmada *LGBTİ+* mücadelesinde baskın *(dominant)* aktörlerin kurumların yıkılmasına ve sürdürülmesine yönelik kurumsal iş formlarını yürüttükleri ve meydan okuyan aktörlerin *(challengers)* ise kurumların yaratılmasına ve yıkılmasına yönelik kurumsal iş formlarını yürüttükleri bulgulanmıştır. *1980 darbe Sonrası: LGBTİ+ mücadelesinin ilk adımları* bölümünde adı geçen bireysel aktörlerden İbrahim Eren'in kurumsal girişimci rölü üstlendiği düşünülmektedir. Ayrıca şu ana kadar yapılan araştırmalarda farklı bağlamlarda LGBTİ+ mücadelesinin *çerçeveleme süreçleri* ve *politik fırsat yapılarıyla* muktedir oldukları bulgulanmıştır.

**Araştırmanın Kuramsal Arka Planı**

Yeni Kurumsal Kuramda araştırmacıların, mikro temelleri açıklığa kavuşturmak için çok az çaba sarf ettikleri vurgulanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991). Buna göre yazında kurumların mikro temellerini keşfetmeye yönelik çağrılar artmaktadır (Creed, Hudson, Okhuysen, Smith-Crowe,

2014). Kurumların mikro temelleri, insanların kendi bağlamlarına yönelik kendilerini nasıl anlamlandırdıklarını anlamaya işaret etmektedir (Creed vd, 2014; 275). Çünkü kurumsal teoride bireylerin seçimlerini ve eylemlerini biçimlendiren sosyal yapılar ve anlam sistemleri mevcuttur ki; söz konusu anlam sistemleri sosyal etkileşimler yoluyla gerçekliğin ortak bir anlayışına yol açmaktadır (Berger ve Luckmann, 1966). Buna göre gerçekliğin ortak anlayışına yol açan toplumsal inşanın diyalektiğini oluşturan bir takım unsurlar vardır. Bunlar; Berger ve Luckmann (1966)'a göre 3 aşamadan oluşmaktadır: i)dışsallaştırma *(üretim, yeniden üretim)* ii)nesneleştirme ve iii) içselleştirmedir (sosyalizasyon, roller ve kimlikler). Bu noktada diyalektik çerçeve, belirli örgütsel form ve biçimlerin pratik ve varsayımların üretimi, yeniden üretimi ve yok edilmesiyle ilgili süreçlere dair bir açıklama sunmaktadır. Daha açık bir deyişle, aktörlerin bir rasyonalite alanı oluşturup istikrara kavuşturduğu ve bu tür rasyonalize edilmiş alanların çözüldüğü süreçleri ifade etmektedir (Benson, 1977). Yani diyalektik perspektif kurumsal süreçlerin yapı tarafından belirlendiği argümanı yerine, kurumsal değişimin muhalif tarafların göreceli güç ve politik becerisine bağlı olarak gerçekleştiği kabulü üzerine kurulmuştur (Tak Meydan, 2020: 564). Benson (1977: 2-6), diyalektik analizin 4 ilkesini vurgulamaktadır. Bunlar; *sosyal inşa/üretim*, insanların birbiriyle etkileşimleri sonucunda sosyal kalıpların yavaş yavaş inşa edildiğini ve sonunda bir dizi kurumsal düzenlemenin ortaya çıktığını vurgulamaktadır; *bütünlük*, yerleşik sosyal kalıpların birbirine bağlılığına atıfta bulunmaktadır yani, belirli bir sosyal yapının çoklu ve iç içe geçmiş toplumsal yapılardan oluşan çok daha büyük bir bütünün parçası olarak görülmesini ifade etmektedir; *çelişki* hem yerleşik sosyal düzenlemeler arasında hem de bunlar içindeki çeşitli tutarsızlıklara atıfta bulunmaktadır*; praksis*, kurumsal çelişkiler ile kurumsal değişim arasında aracılık eden mevcut toplumsal biçimlerin hem sınırlarının, hem de potansiyellerinin mantıklı bir analizi temelinde toplumsal kalıpların özgür ve yaratıcı yeniden inşasıdır (Benson, 1977; Seo ve Creed, 2000). *Buna göre heteronormativite, özellikle modernlikle birlikte tarihin bir döneminde insan etkileşimleri yoluyla inşa edilmeye başlamış kendini yeniden üreterek kurumsallaşmaya devam ettiği varsayılmaktadır.* Söz *konusu heteronormativite, din*, *aile*, *milliyetçilik, kapitalizm, militarizm gibi yerleşik kurum yada sosyal yapılarla iç içe geçerek büyük bir bütünün parçası olmuştur. Fakat heteronormativite modernlikten bu yana sosyal davranışlarla daima gerilimli ve çelişkili bir hal içindir (bkz: Sarıtaş,2020). Söz konusu gerilimleri ve çelişkileri anlamak, heteronormativitenin kendini yeniden üretmesinin nasıl olduğunu anlamamızı sağlarken; diğer yandan üretime nasıl meydan okunacağının kaynağını vereceği düşünülmektedir. Çalışmada, Türkiye bağlamında heteronormativitenin kendini nasıl ve niçin yeniden ürettiğini, hangi bağlamsal faktörlerin heteronormativitenin kurumsallaşmasına neden olduğunu, bunun yerleşik aktörlere etkilerinin ne olduğuna ve aktörlerin kurumsal baskıların dayattıklarına karşın, kendi kimliklerini nasıl inşa ettiklerine ve değişim için nasıl kollektif eylemde bulunduklarına odaklanmak amaçlanmıştır.*

Yazında bir grup sosyal aktör mevcut kurumsal düzenlemelerin hem sınırları hem de potansiyelleri hakkında eleştirel bir anlayışa ulaştığında, yeni olasılıklar aramaya ve alternatif sosyal düzenlemelerin yeniden inşası için diğer aktörleri harekete geçirmeye başlayabileceği vurgulanmaktadır (Seo ve Creed, 200). Buna göre söz konusu yeni sosyal yapılar yaratma süreçleri zorunlu olarak iki alt süreci içermektedir. Birincisi, alternatif sosyal düzenleme modelleri geliştirmektir. Diğeri, mevcut yapılara meydan okumak ve yeni sosyal düzenlemeleri savunmak ve yürürlüğe koymak için kaynakları siyasi eylem yönünde harekete geçirmektir. Buna göre toplumsal hareketler ve kaynak seferberliği ile ilgili literatürün alternatif çerçeveler ve modeller geliştirmek ve uygulamak için önemli olduğu vurgulanmaktadır. Çünkü aktörler, politik eylem için kaynakları harekete geçirirlerse, amaçlarını ve eylemlerini haklı çıkarmak için bu tür çerçeveleri ve modelleri kullanmak zorunda kalacaklarına işaret edilmektedir. Bu noktada kolektif eylemin harekete geçirilmesinin sosyal kimliğin inşası ile iç içe geçtiği vurgulanmaktadır.

Çalışmadaki önemi bakımından kolektif eylem kuramı ve sosyal kimlik kuramının açıklanması gerekmektedir.

Kolektif eylem, genel anlamda insanların bir değişimi yaratabilmeleri için, ortak hareket etmelerini ifade etmektedir. Toplumsal hareketler ise kolektif eylemin bir formu olarak olarak ortaya çıkmaktadır. Kaynakları harekete geçirme teorisi *(reosurce mobilization theory)*, siyasi süreç yaklaşımı *(political process approach)*, *ve* çerçeveleme *(framing)* süreçleri yaygın kolektif eylem yaklaşımlarıdır (McAdam, McCarthy ve Zald, 1996). Kaynakları harekete geçirme, siyasi süreç teorisi makro düzeydeki çalışmaları (yapısal unsurları) analiz etmektedir. Çerçeveleme süreçleri ise toplumsal hareketleri mikro düzeyde analiz ederek toplumsal hareketlerin oluşumunda rol oynayan bireysel faktörleri incelemektedir. Dolayısıyla çerçeveleme, kolektif eylemin bilişsel boyutunun önemi üzerinde durmaktadır. Araştırmacılar toplumsal hareketlerin ortaya çıkışını ve gelişimini analiz ederken üç faktörün önemini vurgulamaktadırlar (McAdam, vd., 1996: 2): *(1)* Hareketin karşılaştığı siyasi fırsat ve kısıtlamaların yapısı; *(2)* eylemcilerin kullanabileceği örgütlenme biçimleri (resmi ya da gari resmi); *(3)* fırsat ve eylem arasında aracılık eden kolektif yorumlama, suçu atfetme ve sosyal inşaa süreçleridir. Yani bunlar siyasi fırsatlar, harekete geçirici yapılar ve çerçeveleme süreçleridir. Araştırmacılar, siyasi kitleleri harekete geçirmeye yardım edecek ideolojik çelişkilerin rolünün altını çizmekte; hareketin yükselişinde kaynakların ve resmi organizasyonun kritik rolüne odaklanmakta; siyasi süreç modeli için kolektif eylemin teşviki olarak siyasi fırsatları genişletmenin önemini vurgulamaktadırlar (McAdam, vd., 1996). Ayrıca çerçeveleme süreçlerinin hareketin ortaya çıkmasında ve devam eden kaderinde önemli etkisi olduğu ve çerçevelemenin güçlü bir organizasyon dahilinde daha büyük sonuçlar elde edeceğini vurgulamaktadırlar. Bu noktada önemli olanın harekete geçirici yapıların mevcut olması değil, hareketi temsil ettiği iddia edilen grupların örgütsel profilidir. Yani kolektif eylemin sürdürülebilir olması için kalıcı bir örgütsel yapı yaratılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun var olabilmesi de resmi toplumsal hareket örgütlerinin yaratılmasına bağlıdır. Bu noktada toplumsal hareketler örgütsel davranışla süreksiz *(discontinuous)*, kendiliğinden *(spontaneous),* örgütsüz *(unorganized)* ve yapılandırılmamış *(unstructured)* olgular olarak değerlendirilmektedir (Morris, 2000: 445). Buna göre sosyal hareket akademisyenleri organizasyonların ve organizasyon süreçlerinin önemine giderek daha fazla dikkat çekmektedirler. Dolayısıyla, sosyal hareketlerin başarısı için kaynakların harekete geçirilmesi gerektiğini, momentumun korunması gerektiği ve her iki faaliyetler için koordinasyonun yani kalıcı organizasyonun gerektiği vurgulanmaktadır (McAdam ve Scott, 2005). Zald ve arkadaşları (1987), hareketler sürdürülecek ise organizasyonun gerektiğini yani liderlik, yönetim yapısı, katılım, kaynak ve destek elde etmek için teşvikler gerektiğini vurgulamaktadırlar (McAdam ve Scott, 2005: 6). Bunun yanında açık sistem yaklaşımını benimseyerek örgütün çevresiyle ilişkisinin de önemli olduğunun (sosyal, ekonomik, politik) dikkate alınması gerektiğini vurgulanmaktadır. *Buna göre çalışmada ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin dernekler, resmi ya da gayri resmi öğrenci toplulukları ve şehirlerde oluşmuş irili ufaklı birlikler çerçevesinde ayrı ayrı oluşumlar oldukları, sorun temelli koalisyonlar ve platformlar oluşturuldukları bilinse de, genel bir çatı organizasyonun olmadığı ve bu anlamda ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin koordinasyonsuz bir yapıda olduğu düşünülmektedir.*

McAdam, Scott ve Zald (2005), *"Social Movements and Organization Theory"* adlı kitaplarında örgüt çalışmaları ile sosyal hareket teorilerinin alanının benzediği noktalara dikkat çekmektedirler. Buna göre, Scott ve arkadaşlarının (2000) *kurumsal aktörler (Institutional actors)* kavramı, McAdam ve arkadaşlarının *harekete geçirici yapılar (mobilizing structure)* kavramıyla, "kurumsal aktörler kavramının yerleşik aktörlere; harekete geçirici yapılar kavramının ise yeni ortaya çıkan aktörlerle örtüştüğünü vurgulamaktadırlar. Bundan başka Yazarlar, fikirlere ve inanç sistemlerine atıfta bulunduğu ve bunların motivasyon, yön, anlam ve tutarlılık sağlamada oynadıkları rolün farkındalığı ile kurumsal mantık kavramını çerçeveleme süreçleriyle

bağlantılandırmışlardır. *Yönetişim yapıları (governance structure)* kavramı siyasi fırsat (political opportunity) kavramıyla ilişkilendirilmiştir. Bu noktada kurumsal mantık; baskın ideolojilerin ve paylaşılan bilişsel çerçevelerin gücünü vurgulamaktayken, çerçeveleme süreçleri, meydan okuyan ideolojileri çatışan inanç ve değerleri vurgulamakta olduğunu belirtmektedirler (McAdam ve Scott, 2005: 16). *Bu çalışmada baskın kurumsal şablonun heteronormativite olduğundan hareketle söz konusu hakim şablonu kıracak ve kurumsal değişimi sağlayacak modelin kollektif sosyal eylem ile sağlanacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışmada baskın aktörlerin ve meydan okuyan aktörlerin kimler olduğu ve faaliyetlerinin neler olduğunun anlaşılması ve açıklanması amaçlanmıştır.*

Çalışmada kurumsalcı yazındaki tespitlerden yararlanmak için kurum, kurumsal girişimci, kurumsal iş, meşruiyet gibi kavramların açıklanması gerekmektedir. Kurumlar, sosyal davranışa istikrar ve anlam sağlayan eylemi mümkün kılan ve kısıtlayan, sosyal hayatı öngörülebilir ve anlamlı kılan, insan eliyle tasarlanmış kurallar bütünü olup, bilişsel, normatif ve düzenleyici dayanaklara sahiptirler ve böylelikle doğal olarak kabul edilirler teknik yararlarının ötesinde normatif olarak değer görürler ve zorlayıcı mekanizmalarla güçlendirilip aktörlerin üzerinde izomorfik etkileri olan yapılardır (Scott, 1995). Yani kurumlar, Clemens ve Cook'un da ifade ettiği gibi, bir şeyin nasıl yapılacağına dair olumlu modeller sağlamakta, davranış için uygun şema ve senaryolar olarak kavranmakta ve kalıcı olma eğilimindedirler (1999: 445). Eğer kurumlar, tanım gereği olduğu gibi kabul edilen kurallara, normlara ve rutinlere sıkı sıkıya bağlı ise ve kalıcı olma eğiliminde ise, bu kurumlar o kadar güçlüyse, organizasyonlar ve bireyler bunlara uyma eğiliminde ise, yeni kurumlar nasıl yaratılır varolanlar nasıl değiştirilir? (Dimaggio ve Powell, 1991) sorusu yeni kurumsalcı yazında tartışılmaktadır. Bu noktada, yeni kurumsal kuram yazınında araştırmacıların, bireysel ya da organizasyonel aktörlerin kurumsal değişime katkıda bulunma yollarına vurgu yaptıkları gözlenmektedir (Fligstein, 1997; DiMaggio, 1988; Greenwood ve Hinings, 1996; Lawrence Suddaby, 2006; Maguire, Hardy ve Lawrence, 2004).

Kurumsalcı yaklaşımda örgütsel eşbiçimliliği ve kurumsallaşmış uygulamaların yeniden üretimi izah edilirken kurumsal değişim konusu ancak yakın geçmişte ele alınmaya başlanmıştır. Buna göre, aktörün kurumsal baskılara rağmen kurumsal değişime nasıl angaje (agency) olduğu *gömülü aktör paradoksu* kavramsallaştırılması üzerinden tartışıldığı gözlemlenmektedir (Seo ve Creed, 2002; Battilana ve D'aunno, 2009). Gömülü aktör paradoksu, *aktörün yararının kurumsal çevre tarafından belirlendiğine dair kabulü ile aktörün kurumsal çevreyi yeniden üretmek veya değiştirmek üzere bir sosyal angajmana girebiliyor olması (agency) arasındaki paradokstur* şeklinde tanımlanmaktadır (Tak Meydan, 2020). Buna göre, kurumsal değişim konusundaki temel izahların tamamı *aktörün alanları karakterize eden kurumsal şablonları örgütsel alanlar arasında taşıdığı, bu şablonları kullanarak yeni kombinasyonlar yaratabildiği veya yeni şablonlar geliştirebildiği* kabulü üzerine inşa edildiği vurgulanmaktadır (Tak Meydan, 2020: 544).

Lawrence ve Suddaby (2006), kurumsal iş kavramını, kurumsal değişim çalışmalarına dahil ederek, kurumsal işi, *bireylerin kurumları yaratmayı, sürdürmeyi ve çözmeyi amaçlayan maksatlı eylemleri* olarak tanımlamaktadırlar (2006:215). Yeni kurumların ortaya çıkması, sürdürülmesi ya da çözülmesi ise kurumsal girişimcilik kavramsallaştırması ile tartışılmaya başlanmıştır. Fligstein (1997:397), örgütsel analizde kurumsal teorinin sınırlı bir eylem teorisine sahip olduğunu ve anlamların örgütsel arenalarda nasıl verili hale geldiğine odaklandığını vurgulamakta, ayrıca aktörlerin kurumsal teoriye geri getirilmesinin yollarını sıralamaktadır: özetle, a) *eyleme odaklanan diğer teorilerden ödünç almak* b) *kurumsal kuramın ilkelerine odaklanan bir kurumsal girişimcilik kuramı önermek (çünkü bunun rasyonel aktör modellerine bir alternatif olduğunu savunmakta bunun gerekçesi olarak ise, "oyunların" ilk etapta nasıl inşa edildiğini ve eylemin, aktörlerin bir örgütsel alan yaratması ve üretmesini sonucu olduğunu*

*belirtmektedir).* Bu çabaların*,* aktörün yapıya angaje olmasını *(agency)* yeni kurumsal teoriye sistematik olarak dahil etmeye yönelik girişimin sonucu olduğu savunmaktadır (Hargrave ve Van de Ven, 2000). DiMaggio, (1988: 14), kurumsal girişimcilerin kurumsal süreçlerin merkezinde yer aldığını, *yeni kurumların yeterli kaynaklara sahip organize aktörlerin değer verdikleri fırsatları gerçekleştirme fırsatı gördüklerinde ortaya çıktığını* savunmaktadır. Maguire ve arkadaşlarına göre, kurumsal girişimcilik belirli kurumsal düzenlemelere ilgi duyan yeni kurumlar yaratmak veya mevcut kurumları dönüştürmek için kaynaklardan yararlanan aktörlerin faaliyetlerini temsil etmektedir (Maguire, vd., 2004: 657). Buna göre, Battilana ve arkadaşları (2009) kurumsal girişim ve girişimciden söz edilebilmesi için kriterleri sıralamaktadırlar; " *i)* alanda yerleşik kurumsal statükoyu kırarak mevcut kurumları dönüştürecek veya yeni kurumların doğmasına katkıda bulunacaktır. *ii)* Girişimcinin kurumsal çevrede baskın olandan çok farklı bir iş modelini ortaya koyması ve bu modelin alanda, mevcut kurumsal şablondan farklı olmasıdır. *iii)* Girişimcinin baskın kurumsal mantığın kırıldığı ve alternatif pratiklerin örgütsel alana yerleştirilmeye çalışıldığı süreçte aktif bir şekilde yer almasıdır" şeklinde sıralanmaktadır. *Dolayısıyla, bu çalışma kapsamında heteronormativitenin baskın kurumsal şablon olduğu varsayımından hareketle ülkemizde LGBTİ+ bireysel ve organize aktörlerin kurumsal baskılara karşın üstlendikleri rollerin neler olduğu anlamaya çalışılmıştır.*

Bu noktada kurumsal değişimin nasıl gerçekleştiğine de değinmek gerekmektedir. Yazında kurumsal değişimin kaynağı olarak Clemens ve Cook (1999;447-448) şemalar ve kaynaklar arasındaki ayrımın *(şemalar içinde veya arasında, kaynaklar içinde veya arasında, şemalar veya kaynaklar arasında)* kurumsal değişim kaynakları hakkında düşünmek için bir çerçeve sağlayacağını vurgulamaktadır. Ona göre şemalar az ya da çok değişken olabilir ve iç çelişkileri barındırabilirler. Böylelikle araştırmacılar, kurumsal değişimin önemli bileşenlerinden birinin çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar (Seo ve Creed, 2000; Clemens ve Cook 1999). Bu noktada kurumsal çelişki kuramı, içsel anlamda *aktörün kurumsal değişime angaje olması* ve kurumsal değişimi açıklamada yeni kurumsalcılığın teorik zorluğunun üstesinden gelme çabalarında kilit teorik bir öneme sahip olduğu vurgulanmaktadırlar (Creed, Dejordy ve Lok, 2010; 1337). Yani aktörün kurumsal değişime angaje olması yapının çelişkili (controdictions) olmasına dayandıran izahların içsel dinamiklerle (endojen) gerçekleşen kurumsal değişim olarak karakterize edildiği vurgulanmaktadır (Tak Meydan, 2020). Seo ve Creed (2000)'in yapının çelişik olmasına dayalı kurumsal değişim izahını ve ana argümanlarını (Tak Meydan, 2000: 564-566) şöyle izah etmek mümkündür: *(i) sosyal yapıda ortaya çıkan akut (ani, kronik olmayan) çelişkiler, (ii) sosyal değişim için katalizör görevi üstlenmekte; (iii) kurumsal düzenlemeler aktörün yararını ve beklentilerini tam olarak karşılamadığında, aktörler değişim ajanına dönüşmekte ve praksis ortaya çıkmakta; (iv) böylece mevcut sosyal formlar yeniden inşa edilerek kurumsal yapı değişmektedir.*

Kurumsal değişim yazınında Lawrence ve Suddaby (2006), aktörlerin yeni kurumları yaratmasıyla ilgili kullandığı kurumsal iş formlarını üç grup halinde tanımlamaktadırlar. Bunlar: *i)kurallara odaklanan kurumsal iş formları:* müdafaa *(advocacy),* tanımlama *(defining),* hak kazanma *(vesting)'dir; ii)normlar ve inanç sistemlerindeki değişiklikleri etkileyen kurumsal iş formları:* kimliklerin inşası *(constructing identities),* normların değiştirilmesi *(changing norms),* normatif ağların inşası *(constructing networks) ve* son olarak *iii) anlam sistemleri ve soyut kategorizasyonları değiştiren eylemleri içeren kurumsal iş formları:* taklit etme *(mimicy),* teorize etme *(teorization),* eğitim *(education)* şeklinde belirtmektedirler. *Müdafaa (advocacy)*, doğrudan ya da kasıtlı olarak sosyal ikna teknikleri yoluyla siyasi ya da düzenleyici desteğin harekete geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yazarlar bu kurumsal iş formunun amacının yeni kurumsal yapılar ve uygulamalar yaratmak için gereken maddi kaynakların sosyal ve politik sermayenin dağıtımını yeniden tanımlamak ve marjinal aktörlerin yeni kurumları etkilemek için ihtiyaç

duyabilecekleri meşruiyeti başlangıçta elde etmelerini sağlayan kilit bir unsur olarak vurgulamaktadırlar. Örneğin, dava açma, lobicilik faaliyetleri, yeni yasalar önermeyi, mevcut yasalara saldırma, gündem belirleme gibi farklı savunuculuk şekillerinin, daha az güçlü kurumsal aktörlerin kurumsal çevrelerini şekillendirmelerine ve bilişsel meşruiyet kazanmalarına olanak sağladığı vurgulanmaktadır. Elsbach ve Sutton (1998), çalışmalarında "ACT UP" ve "Earth First" gibi 2 sosyal hareketin tartışmalı yasa dışı faaliyetleri kamuoyu oluşturmak için (gündem oluşturma), daha geleneksel faaliyetleri ise kendileri ve sosyal hedefleri için meşruiyet kazanmak yönünde kullandıklarını belirtmektedirler. Bir kurumsal iş formu olarak *tanımlama (defining),* statü ve kimlik kazandıran, üyeliğin sınırlarını tanımlayan veya bir alanda statü hiyerarşileri yaratan kural sistemlerinin inşasını tanımlaya yönelik faaliyetleri içerdiği vurgulanmaktadır. Buna göre araştırmacılar, *tanımlayıcı* çalışmanın, aktörlerin yeni kurumları oluşturabileceği sınırları ve çerçeveleri tekrar tekrar tanımlamaya yönelik süreçleri dahil etttiğini vurgulamaktadırlar (Lawrence ve Suddaby, 2006). Bu noktada kurumsal iş formu olarak tanımlamanın çerçeveleme *(framing)* kavramı ile sağlandığı için araştırmadaki önemi bakımından çerçeveleme süreçlerinin anlaşılması gerekmektedir.

Çerçeveler, Goffman (1974)'a göre "*bireylerin dünyayı ve dünyadaki olup bitenleri algıladığı ve yorumladığı bir lens* " olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada çerçeve oluşturma, bireyler ve topluluklar için yaşamı anlamlı kılan deneyimi düzenlemekte ve eylemi harekete geçirmektedir (Boxenbaum 2006: 940). Boxenbaum (2006), Danimarkalı aktörlerin farklılık yönetimi pratiklerinin yerel bağlama nasıl yerleştirildiğini araştırdığı makalesinde, tercüme süreci açısından üç unsura dikkat çekmektedir: (a)Tercümeyi gerçekleştiren aktörün, ilgili formu/pratiği değerli ve anlamlı bulması; (b)yeni bir çerçeve oluşturma (framing), (c)yerel bağlamda uygun bir zemin oluşturma (local grounding). Yazında genel olarak çerçevelemenin ya mevcut örgütsel yapının/pratiğin başarısızlığı ya da yeninin öncekinden daha iyi olduğu gerekçeleri kullanılarak yapıldığı vurgulanmaktadır (Leca vd., 2008: 12). Kolektif eylem çerçeveleri ise "bir toplumsal hareket örgütünün faaliyetlerine ve kampanyalarına ilham veren ve meşrulaştıran eylem odaklı inanç ve anlam kümesi" olarak tanımlanmaktadır (Benford ve Snow 2000: 614). Kolektif eylem çerçeveleri, kısmen hareket taraftarlarının değiştirmeye ihtiyaç duyulan şeyler olarak tanımladıkları bazı sorunlu koşul veya durumlara ilişkin ortak bir anlayışı müzakere etmeleri, kimin veya neyin suç alacağına ilişkin atıflarda bulunmaları, alternatif bir dizi düzenlemeyi dile getirmeyi ve değişimi etkilemek için diğerlerini birlikte hareket etmeye teşvik etmeleriyle inşa edildiği vurgulanmaktadır (Benford ve Snow, 2000; 615). Araştırmacılar temel çerçeveleme görevlerini üçe ayırmaktadırlar. Bunlar *tanısal veya tanımlama, teşhis (diagnostic) çerçevesi, öngörüsel (prognostic) çerçeveleme, motivasyonel (motivational) çerçevedir*. Araştırmacılar, sosyal hareket aktörlerinin bu çerçeveleme görevlerini yerine getirerek *"birbiriyle ilişkili fikir birliği harekete geçirme"* ve *"eylemi harekete geçirme"* sorunlarıyla ilgilenip, anlaşmayı teşvik eder veya kolaylaştırırken, insanları balkondan barikatlara taşıyarak eylemi motive etmekte olduklarını vurgulamaktadırlar (Benford ve Snow, 2000: 615). Ayrıca adaletsizlik çerçevelerinin bir tür siyasi değişimi savunan hareketlerde oldukça yaygın görüldüğüne işaret edilmektedirler (Benford ve Snow, 2000: 616). Toplumsal hareketler sorunlu bir durumu ya da meseleyi düzeltmeye ya da değiştirmeye çalıştığından, buradan yönlendirilmiş eylemin, nedensellik suçlama ve/veya suçlu faillerin kaynağının/kaynaklarının belirlenmesine bağlı olduğu sonucuna varılmakta, *teşhis (diagnostic) çerçeveleme*nin bu atıfsal bileşeni suçlama ve sorumluluğa odaklanarak bu işlevi yerine getirmektedir (Benford ve Snow, 2000; 616). *Öngörüsel (Prognostik) çerçeveleme*, teşhis (diagnostic) çerçevelenmesi ile belirlenen problemlere çözüm üretmek için stratejileri ya da taktikleri sunmaktadır. *Motivasyonel çerçeveleme*, insanları eyleme geçirmenin onları harekete katılmaya teşvik etmenin yollarını aramaktadır. Dolayısıyla çalışmada kolektif ya da bireysel aktörlerin problemi nasıl tanımladıkları ve problemin çözümüne dair öngörülerinin ne

olduğunun anlaşılması ve izah edilmesi amaçlanmıştır. *Bu noktada ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin problemi adeletsizlikle tanımladığı bunun çözümünün işbirliği ile sağlanacağını öngördükleri tnımlayıcı ve öngörüsel çerçeler izah edilmeye çalışılmıştır.*

Bu noktada kurumsal iş formu olarak kimlik inaşasına araştırmadaki önemi bakımından değinilmelidir. *Bilişsel perspektif, meşru eylem biçimlerini buyuran çerçeveler, kategoriler şemalar ve senaryolar gibi bireysel ve kolektif düşünce yapılarına ve zihinsel temsillere atıfta bulunan biliş terimiyle kurumları "bilişsel yapılar" veya "kabul edilmiş gerçekler"* olarak nitelendirdiği vurgulamaktadır (Haack vd, 2020). Bilişin temel karakteri, belkide en açık bir şekilde uzun süredir bilişsel perspektifin merkezinde yer alan kimlik inşasında *(construction of identity)* özetlendiği vurgulanmaktadır. Hem toplumsal hareket araştırmalarında hem de yeni kurumsal kuramda mikro düzeydeki boşlukları doldurmak amacıyla araştırmacılar kimlik kavramı üzerinde durmuşlardır. Örneğin, Creed, Scully ve Austin (2002), Eşcinsel dostu işyeri uygulamalarının savunucuları ve karşıtları tarafından konumlarını haklı çıkarmak ve destek kazanmak için kullanılan meşruiyet kazanmaya yönelik açıklamaların çerçeve analizini yapmaktadırlar. Sonuç olarak, araştırmacılar, meşruiyet kazanmaya yönelik yapılan açıklamaların tarafların (savunucuların, izleyicilerin ya da muhaliflerin) sosyal kimliklerinin inşasıyla iç içe geçmiş olduğu izlemektedirler. Bu noktada sosyal kimlik kavramının açıklanması gerekmektedir. Sosyal Kimlik, "*bireyin üyesi olmaya önem ve değer atfettiği gruba üyeliğine dair bilgisi* "olarak tanımlanmakta ve *bireylerin sosyal kimliği a)kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile motive olarak; b)üyesi olduğu grubun lehine pozitif çıkarmada bulunmak ve bunu doğrulamak üzere;c)üyesi olduğu grup ile diğer grup arasındaki ayırt edici niteliği değerlendirdiği;d)bir sosyal karşılaştırmadır kavramsallaştırmasına dayanmıştır* (Tak Meydan, 2019: 49). Tajfel, çalışmalarında bireysel yaklaşımlardan grup yaklaşımlarına geçişi yansıtmakta, gruplar arası davranışa doğrudan uygulanmaları bakımından araştırmalarına bireysel süreçlerle başlamaktadır. Daha sonra grup üyeliğinin, gruplar arası davranış üzerindeki etkilerine bireylerin üye olduğu grup ile bu gruba bağlı diğer gruplar arasındaki ilişkilerin doğası dikkate alınmadan değerlendirilemeyeceğini vurgulamakta, son olarak gruplar arası çatışma ve gerginliklerin azaltılmasıyla ilgili yaklaşımlar sunmaktadır (Tajfel, 1982: 3). Buna göre Tajfel gruplar arasındaki ilişkilerin ve grup üyelerinin gruplar arası tutumlarının incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Grupların kendi özelliklerini hem de üyeliğin bireyler için sonuçlarını dikkate almamız gerektiğini belirtmektedir (Tajfel, 1982: 3). Sosyal Kimlik araştırmacıları, düşük statülü bir grup üyesinin olumlu bir sosyal kimliği nasıl geri kazanabileceği hakkında çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu durumda araştırmacıların, gruptan ayrılmak (fiziksel ya da psikolojik olarak) iç grubu daha fazla onurlandıran aşağı doğru gruplar arası karşılaştırmalar yapmak, sadece iç grubu nispeten iyi gösteren boyutlara odaklanmak, iç gruba olumsuz yansıtan boyutları değersizleştirmek ve mevcut statü hiyerarşisini tersine çevirmeye çalışmak için sosyal değişime katılmak, ani stratejileri belirlemek, grup arasındaki sınıfların ne ölçüde geçirgen görüldüğü, statü farklılıklarının ne ölçüde istikrarlı ve/veya meşru olarak algılandığı gibi, bir dizi koşula bağlı olmak şartıyla sosyal kimliğini kazanabileceğini vurgulamaktadırlar (Hornsey, 2008: 207). Sosyal kimlik kuramı, grupların statü ve güç hiyerarşisinin farklı seviyelerinde yer aldığını ve gruplar arası davranışın insanların statükoya karşı eleştirel olma ve alternatifleri görme becerileri tarafından yönlendirildiğini kabul etmektedir (Hornsey, 2008: 207). Bu durumda araştırmadaki önemi bakımdan kurumların, belirli kimliklerin inşa edilmesi ya da icra edilmesiyle nasıl etkilenmektedirler cevabı gereklidir. Sosyal kimlik ve sosyal kategorizasyon kuramına göre kolektif eylemin ortaya çıkması şu dört temel psikolojik sürecin etkileşimiyle mümkün olduğu vurgulanmaktadır: i) bireyler grup üyeleri olarak kategorize edildiklerinde ve gruplarıyla kolektif olarak özdeşleştiklerinde; ii) dış grupların sınırlarının iç gruba kapalı olduğunda iii) iç gruba yönelik adaletsiz ya da gayri meşru bir tutum ve durum algıladıklarını iv) son olarak iç grupların

dış grup karşısındaki dezavantajlı konumunun istikrarsız ve değişebilir olarak gördüklerinde (Becker, 2012:21) kolektif eylemin ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Bu araştırmada söz konusu kimlik çalışmasına odaklanmanın ana nedeni ise, kurumsal iş perspektifinden *kurumları yaratmayı ve çözmeyi amaçlayan bireylerin ve organizasyonların kimlik inşaa süreçlerine* (Lawrence ve Suddaby, 2006: 215) odaklanmaktır. Çünkü araçtırmacılar, bir aktör ve aktörün uygulamalarını sürdürdüğü alan arasındaki ilişkileri tarif eden kimlikler nedeniyle kurumsal işin bir formu olarak kimliklerin inşasının kurumların yaratılması için merkezi bir öneminin olduğunu vurgulamışlardır (Lawrence ve Suddaby, 2006: 223). Fligstein (1997: 398), kurumsal alanlardaki sosyal ve politik etkileşimlere ve stratejik eylemlerin üstlenilmesini ve gerekçelendirilmesini mümkün kılan "ortak anlamlar ve kimlikler sağlayarak işbirliğini motive etme yeteneğine sahip aktörler olan *"kurumsal girişimcilerin"* rolüne yeniden odaklanılması gerektiğini vurgulamaktadır. Kurumsal girişimciler için, sosyal konumu (social location) anlama kollektif bir kimlik bulmayı ve sürdürmeyi sağlayacak şekilde başkalarının durumlarıyla *"hayal gücüyle özdeşleşme"* yeteneği de dahil olmak üzere bir dizi kritik sosyal beceriyi teorize etmektedir (Fligstein, 1997). *Dolayısıyla çalışmada aktörlerin kimliklerini nasıl inşa ettiklerine ve bu sayede nasıl kollektif eylemde bulunduklarına odaklanmak amaçlanmıştır.*

Kurumsal iş formu olarak *taklit etme*, yeni kurumlar yaratmaya çalışan aktörlerin yeniyi mevcut olanla birlikte benimsemeyi kolaylaştıracak şekilde ilişkilendirebilir ise, mevcut kabul edilmiş uygulamalar kümesinden yararlanma potansiyeline sahip oldukları vurgulanmaktadır. Kurumsal iş formu olarak *teorize etme*; fikirlerin anlaşılabilir ve ilgi uyandıran formatlara dönüştürülmesi, kurumsal rollerin ve uygulamaların kurumsal değişimini teşvik eden modellere dönüştürülmesiyle uygulamaların yayılmasını sağlayan süreci ifade etmektedir (Mena ve Suddaby, 2016: 2; Greenwood ve diğerleri 2002:75). Greenwood ve diğerleri (2002: 60) teorize etmeyi '*soyut kategorilerin belirlenmesi, geliştirilmesi ve sebep- sonuç ilişkisinin detaylandırılması*' şeklinde tanımlanmakta ve teorize etmenin, yeni uygulamaların özelliklerini basitleştirdiği, damıttığı ve ürettikleri sonuçları açıkladığı gibi, geniş bir kabul için uygulamaların basitleştirilmiş bir biçimde kullanıma sokulduğu süreç olarak ifade etmektedirler. Kurumsal iş formu olarak *eğitim,* aktörlerin yeni kurumu desteklemek için gerekli bilgi ve beceriler konusunda eğitilmesini içermektedir. Kurumları yaratmayı amaçlayan *teorize etme*, *tatklit etme* ve *eğitim* kurumsal iş formları kurumların bilişsel yönüne, takip edilecek anlamlı ve anlaşılır etkileşim kalıpları sağlayarak eylemi bilgilendiren inançlar varsayımlar ve çerçevelere odaklandığı vurgulanmaktadırlar (Lawrence ve Suddaby, 2006: 228). *Çalışmamızda heteronormativite karşıtı harekete geçmiş aktörlerin kurumları yaratmak ve/veya değiştirmek üzere söz konusu faaliyetlerde bulunup, bulunmadıkları değerlendirilecektir.*

Kurumları *çözmeye* yönelik kurumsal iş formlarının ise daha çok bireysel ya da kollektif aktörlerin kurumlara uymasını sağlayan mekanizmalara saldırmasını ve bu mekanizmaların altının oyulmasını içerdiği vurgulanmaktadır. Lawrence ve Suddaby (2006), kurumları çözmeye yönelik iş formlarını üç kategoride incelemektedirler. Bunlar: *i) yaptırımlardan yoksun bırakma (disconnected sanction),* devlet ve devlet dışı aktörlerin devlet aygıtları aracılığıyla ödülleri ve yaptırımları bazı uygulamalardan, teknolojilerden veya kurallardan ayırmak için yürütülen faaliyetleri içerdiği vurgulanmaktadır. Örneğin mahkemelerin kilit kurumların devre dışı bırakılmasında önemli bir rol üstlendiği vurgulanmaktadır; *ii) manevi temellerden yoksun bırakma (disassociating moral foundations),* bu kurumsal iş formunun bir uygulamayı, kuralı veya teknolojiyi belirli bir kültürel bağlama uygun olarak ahlaki temelinden ayırarak kurumları çözme potansiyeline sahip olduğu vurgulanmaktadır. *iii) Kabul ve inanışların içini boşaltma (undermining assumption and believes),* aktörlerin kanıksanmış uygulama ve kalıplardan, teknolojilerden ve kurallardan uzaklaşmasıyla mümkün olabileceği vurgulanmaktadır. *Bu noktada*

*çalışmada, aktörlerin kurumları çözmeye yönelik faaliyetlerinin olup/olmadığı ya da hangi aktörlerin hangi faaliyetleri yürüttüğünün anlaşılması amaçlanmıştır.*

Lawrence ve Suddaby (2006), kurumların sürdürülmesi ile ilgili iş formlarını ise altıya ayırmıştır. Bunlar: *fırsat verme (enabling work)*; kurumların sürdürülmesini kolaylaştıran, tamamlayan ve destekleyen kuralların oluşturulması anlamına gelmekte, kurumsal hayatta kalmayı sağlamak için gereken kaynakların yönlendirilmesini içerdiği vurgulanmaktadır; *denetleme (policing)*; yaptırım, denetim ve izleme yoluyla uygunluğun sağlanmasını içermektedir; *yenilikler için cesaret kırma (deterring)*, bu iş formunun kurumsal değişime karşı zorlayıcı engeller oluşturmak üzere yürütülen faaliyetler olarak tanımlanmaktadır; *kahramanlaştırma/ şeytanlaştırma (valorization and demonizing)*, bir kurumun normatif temellerini gösteren olumlu ya da özellikle olumsuz örnekleri kamu tüketimine sunarak kurumların muhafaza edildiğini vurgulayan bir kurumsal iş formudur; *mitolojikleştirme (mythologizing),* kurumların normatif değerlerini korumak için çalıştıkları kilit yollardan biri kurumların tarihini mitleştirmek olduğu vurgulanmaktadır; *yerleştirme ve rutinleştirme (embedding and routunizing),* bu kurumsal iş formunun ise kurumun normatif temellerinin katılımcıların günlük rutinlerine ve örgütsel pratiklerine aktif olarak aşılanmasını içerdiği vurgulanmaktadır. *Buna göre ülkemizdeki LGBTİ+ derneklerine açılan kapatma davalarının bu noktadan değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada Lawrence ve Suddaby (2006)'nin kavramsallaştırdığı kurumsal iş formları çerçevesinden ülkemizdeki LGBT+ hareketine dair baskın aktörlerin (dominants) ve meydan okuyanların (challengers) yürüttükleri kurumsal iş formalarının anlaşılması ve açıklanması amaçlanmaktadır.* Fakat bu noktada aktörlerin kurumsal işe nasıl katılacağı da vurgulanması gerekmektedir.

Yeni kurumsal kuramda bireysel aktörlerin *kurumsal iş*e katılmalarının nasıl sağlanacağı sorusunun büyük ölçüde cevapsız kaldığı bildirilmektedir (Battilana ve Dunno, 2009). Bu noktada söz konusu gömülü aktör paradoksunu çözmek için bireysel analiz düzeyini de dikkate almak gerekmektedir. Araştırmacılar, aktörün yapıya angaje olmasını *(agency)* tek boyutlu kavram yerine çok boyutlu bir kavram olarak görerek aktörün yapıya angaje olmasını *(agency) alışkanlık, hayal gücü, yargının etkileşimi* yoluyla yapıları hem yeniden üreten hem de dönüştürebilen sosyal dünya ile etkileşimidir tanımına uymaktadırlar (Battilana ve D'uanna, 2009). O halde Emirbayer ve Mische (1998)'nin çok boyutlu aktör tanımlamasını derinlemesine açıklanmalıdır. Emirbayer ve Mische (1990)'nin "What is Agency" başlıklı makalelerinde *"aktörün sosyal yapıya angaje olmasını çok boyutlu olarak kavramsallaştırmak ve sosyal angajmanın 3 (geçmiş, gelecek ve bugün) zamansal bağlamında gömülü bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Bu kavramsallaştırmaya göre; ..bir süreç olarak aktörün sosyal yapıya angaje olması (agency):*

i. *geçmiş tecrübelerle (alışkanlık boyutu) (habitual, iterative) enforme edilerek, alışkanlığa dönük davranışı teşvik etmekte ve kurumların yeniden üretimini mümkün kıldığını vurgulamakta;*

ii. *geleceğe dönük yönelimi (alternatif olasılıkları düşünme kapasitesi olarak) (projektif) aktörün, çok sayıda kurumsal düzenleme hakkında bilgi ile donanmış bir biçimde alternatif sosyal konfigürasyonları gözünün önüne getirmeye muktedir olduğunu vurgulamakta;*

iii. *bugüne yönelik pratik değerlendirmeci yönelim (geçmişte tecrübe edilenler ile geleceğe dair projeleri an'ın koşulları içerisinde kavramsallaştırabilme), aktörün zihninde kurguladığı alternatif kurumsal yapıyı mevcut kısıtlar içerisinde değerlendirmesini mümkün kılmaktadır (Emirbayer ve Mische, 1990: 970; Tak Meydan, 2020: 562-564).*

*Sosyal eylemin muktedir olma boyutu (agentic dimension) farklı zamansal bağlamlar içerisinde analitik bir yaklaşımla analiz edilmelidir. Çünkü sosyal aktör eşzamanlı ve çoklu, çakışan zamansal bir bağlamda geçmiş, bugün ve gelecekte pozisyon alabilmektedir. Bu nedenle farklı zamansal bağlamlarda yerleşik olabildiği için belirli bir anda geçmiş, bugün ve geleceğe yönelmiş olsa dahi, ortaya çıkan olası aciliyete göre geçmiş, bugün ve geleceğe dair zamansal bağlamlar arasında hareket etmekte, birinden diğerine yönelmektedir. Aktörler bu farklı zamansal bağlamların içinde ve arasında hareket ettiği için dün, bugün ve geleceğe dair yönelimini değiştirmektedir. İşte aktörün eylemini ve bilişsel yapısını sınırlandıran yapı (structure) ile ilişkisini değiştirebilme yetkisi de buradan ortaya çıkmaktadır. Aktörün yapının eylemini kısıtlayan ve aynı zamanda da kendisini muktedir kılan etkilerine karşı yaptığı manevraların, yenilikçi ve refleksif tercihlerinin geçmiş, bugün ve geleceğe dair yönelimindeki değişimleri inceleyerek anlamak mümkündür (Emirbayer ve Mische, 1990: 970; Tak Meydan, 2020: 562-564).* Bu kuramsal argümanlardan yararlanarak çalışmada, Türkiye'de LGBTİ+ hareketinin organize ya da bireysel aktörlerin ifadelerindeki değişimleri inceleyerek aktörlerin yapı ile arasına nasıl mesafe koyduğu ve alternatif olasılıkları nasıl düşledikleri izah edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın amacına ve önemine binaen meselenin *meşruiyet* açısından da tartışılması gerekmektedir. Meşruiyet, *sosyal olarak yapılandırılmış normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sisteminde arzu edilebilir veya uygun olarak genelleştirilmiş algı veya varsayımları* ifade etmektedir (Suchman, 1995:574). Araştırmacılar, meşruiyetin örgütsel aktörleri sınırlandıran inşa eden ve güçlendiren normatif ve bilişsel ön koşulları ele alan bir dayanak noktası haline geldiğini vurgulamaktadırlar ve iki tür meşruiyet tanımlamaktadırlar: Bunlar *kurumsal meşruiyet* ve *stratejik meşruiyet*tir. Bu anlamda meşruiyetin, sadece insanların örgütlere nasıl baktığını değil, örgütleri nasıl anladığını da içermekte olduğu vurgulanmakta, meşruiyete stratejik yaklaşanların yöneticilerin gözüyle 'dışarı' ya odaklandığı, meşruiyete kurumsal yaklaşanların ise toplumsal pencereden 'içeri' odaklandığı vurgulanmaktadır (Kalemci ve Tüzün, 2008: 404-406). Araştırmacılar, *pragmatik (pragmatic), ahlaki (moral) ve bilişsel (cognitive)* olmak üzere 3 farklı meşruiyet türü üzerinde durmaktadırlar. Pragmatik meşruiyet, adından da anlaşılacağı gibi belirli bir örgütsel faaliyetin değerlendirmeye ne kadar yarar sağladığı ile ilgiliyken; ahlaki meşruiyet, örgütün faaliyetlerinin daha çok olumlu/olumsuz olarak algılanmasıyla -örneğin örgütlerin toplumsal refahı etkileyip etkilemediğine dair- (kendi içinde 4 başlığa ayrılmaktadır; prosedürel (*procedural*), sonuçsal (*consequential*), yapısal *(structural),* kişisel *(personel)* meşruiyet olmak üzere)- ; bilişsel meşruiyet ise, faaliyetlerin ve amaçların toplum tarafından doğru ve beklentilere uygun olarak algılanması ve anlaşılması durumunu ifade etmektedir (Suchman, 1995: 582). Genel olarak araştırmacılar, meşruiyet elde etmenin, örgüt ile çeşitli hedef kitleleri arasındaki iletişime dayandığı ve bu iletişimin geleneksel söylemin çok ötesine uzandığını ve çeşitli anlamlarla yüklü olduğunu vurgulamaktadırlar. (Suchman, 1995: 586). *Bu teorik argümanlardan hareketle çalışmada ülkemizdeki heteroseksüelliğin dışında bir cinsel yönelim ve ikili cinsiyet kimliğinin dışında trans ya da non-binary kimliklerin meşruiyet kazanma doğrultusundaki eylemleri ve söylemleri anlamaya ve açıklanmaya çalışılacaktır.*

Bu noktada yukarıda bahsedilen stratejik meşruiyet ve kurumsal meşruiyet olmak üzere meşruiyetin iki ayrı boyutunu detaylandırmak gerekmektedir. Kurumsal meşruiyet, zorlayıcı, normatif ve bilişsel norm ve beklentilerden kaynaklanan sosyal kabul edilebilirlik, stratejik meşruiyet ise örgütü mali açıdan sürekliliğini sağlayabilecek finansal kaygıları önceleyen, paydaş beklentilerini karşılayabilecek stratejik ya da pragmatik meşrutiyettir. Fakat bu durum kurumsal kuram içinde meşruiyete stratejik anlamlar yüklenmediği anlamına gelmediği vurgulanmalıdır, aksine örgütlerin zorlayıcı, öykünmeci ve normatif baskılarla eşbiçimlilik göstermesi aktörün içinde bulunduğu stratejik bir tercih olabileceği vurgulanmaktadır (Kalemci ve Tüzün, 2008: 411). Örneğin; Elsbach (1998), toplumsal hareket taktikleri üzerine yapılan çalışmalarında izlenim

yönetiminin önemine dikkat çekilmişlerdir. İncelenen 2 toplumsal hareket örgütü "ACT UP" ve "Earth First" radikal değişim hedeflerini gerçekleştirme isteği meşruiyet ihtiyacı arasında bir gerilimle karşı karşıya kaldıklarını tespit etmişleridir. Hem yasadışı faaliyetler hem de basın toplantısı atölye çalışmaları gibi toplumsal açıdan meşru faaliyetler yürüterek ele almışlar bu iki tür faaliyeti birbirini güçlendirmek için kullanmışlardır. Aktivistler tartışmalı faaliyetleri kamuoyu oluşturmak için, daha geleneksel faaliyetleri ise kendileri ve sosyal hedefleri için meşruiyet kazanmak için kullandılar. Bu örgütler kamuoyu algılarını dikkatli bir şekilde yöneterek araçsal hedeflerine doğru ilerleme kaydedebilmişlerdir. Dolayısıyla, bu çalışmada meşruiyetin elde edilmesiyle ilgili olarak aktörün rolünün ön plana çıktığı görülmektedir. *Bu noktadan hareketle ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin bireysel ve organizasyonel aktörlerinin faaliyetlerinin neler olduğunun anlaşılması ve açıklanması amaçlanmıştır. Bundan başka, örgütlerin zorlayıcı, öykünmeci ve normatif baskılarla eşbiçimlilik göstermesi aktörün içinde bulunduğu stratejik bir tercih olabileceği düşüncesinden hareketle farklı bağlamlarda LGBTİ+ hareketinin nasıl gerçekleştiği ve ülkemizdeki süreç için nasıl öngörülerde bulunabileceğinin açıklanması amaçlanmıştır.*

## Araştırmada İzlenen Metodoloji

Araştırmada nitel yöntem (Denzin ve Lincoln, 2005: Yin, 2011) tercih edilmiştir. Bu amaçla çalışmada veri kaynaklarımızı *doküman incelemeleri* ve *mülakatlar* oluşturmaktadır. Çalışmada ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin, heteronormativiteyi kıracak ve heteroseksüelliğin dışında bir cinsel yönelim ve ikili cinsiyet kimliğinin dışında trans ya da non-binary kimliklerin meşrulaşmasını sağlayacak dinamiği sağlayacağı düşünülmektedir. Buna istinaden öncelikle ülkemizdeki LGBT+ hareketinin nasıl ortaya çıktığı ve nasıl bir gelişim gösterdiği araştırılmıştır. Bu noktada çalışmanın amacı LGBT hareketiyle ilgili geçmişte ne olduğu araştırıldıktan sonra farklı bağlamlardaki süreci de dikkate alarak gelecekte neler olması gerektiğine dair bir model önermektedir. Bu kapsamda araştırmanın metodolojisi, veri kaynaklarının toplanması, incelenmesi ve veri analizine dair yaklaşım ayrıntılandırılmıştır. Bu çalışma kapsamında, önecelikle Türkiye bağlamının analiz edilmesi amaçlandığı için çalışmada öncelikle aşağıda detaylandırıldığı gibi internet yoluyla araştırma stratejisi takip edilmiştir. İnternet araştırması yoluyla elde edilen veriler doğrultusunda basılı kaynaklar belirlenmiş ve bu kaynaklar için *doküman inceleme* ve *hikaye anlatımı* birlikte kullanılmıştır. Ülkemizde LGBTİ+ hareketinin nasıl oluştuğuna dair bütünlüklü bir hikayeye ulaşabilmek için LGBTİ+ hareketi ile ilgili yayınlanmış basılı kaynaklar, LGBTİ+ hareketinin bireysel ve kollektif aktörlerinin internet portallarında ve LGBTİ+ derneklerinin kendi web sitelerinde yayınladıkları yayınların (dergi, kitap, broşür, kılavuz) karşılaştırılması ile doğrulanmaya çalışılarak bir hikaye anlatımına ulaşılmıştır. Daha sonra verilerin ortaya koyduğu hikaye kuramın ortaya koyduğu hikaye ile ilişkilendirilmiştir. Ülkemizdeki LGBTİ+ hareketine dair kritik olayların neler olduğu, aktörlerinin kimler ve rollerinin neler olduğuna dair toplanan veriler bu araştırma için hazırlanmış veri toplama ve kodlama tablolarına işlenmiştir. İnternet araştırması ve doküman inceleme ile elde edilen veriler doğrultusunda belirlenen bireysel ve kolektif aktörlere ve önemli olaylara dair internet arama motorlarına tekrar anahtar sözcükler girilerek hem incelenen dokümanların karşılaştırılması yapılmış hem de ilave bilgilere ulaşıldığı bir veri toplama yöntemi takip edilmiştir. Söz konusu veriler çalışma tabloları ve basit kodlama yöntemiyle kurumsal argümanlara dayandırılarak anlamlandırmaya çalışılmıştır.

## Veri Toplama Prosedürü

Nitel araştırma yöntemlerinde problematize edilen ya da anlaşılmak istenen olgu ile ilgili derin bir algıya sahip olma çabası söz konusudur. Bu çalışma da ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin nasıl ortaya çıktığı, tarihsel anlamda evriminin nasıl gerçekleştiği, aktörlerinin kimler olduğu ve

aktörlerinin faaliyetlerinin neler olduğu hakkında derin ve kapsamlı bir bilgiye sahip olma çabasının bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda ilk aşamada nitel veri toplama yöntemi olarak *doküman incelemesi* tercih edilmiştir. Doküman, araştırmacılara göre *herhangi bir olguyu yeniden yapılandırmak ya da onu kanıtlamak için korunan ya da kaydedilen somut veya sembolik göstergeler* olarak tanımlanmaktadır (Ocasia, Mauskopf, Steele, 2016: 683). *Doküman incelemesi* ise, araştırılması hedeflenen olay ve olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsamaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 2018:189). Bu kapsamda internet yoluyla araştırma, arşiv taraması / doküman incelemesi için öncelikle LGBT+ hareketi ve hareketin oluşumunda ve sürdürülmesinde adı geçen bireylerle ilgili yazılmış kaynaklar (kitaplar, dergiler, dokümanlarda adı geçen aktörlere dair internet sitelerinde yayınlanmış bilgiler) ve yazarların *sembolik gösterge* olarak işaret ettiği video kayıtları izlenmiş, fotoğraflar, bunun yanında mevzuat ve/veya sözleşmeler (İstanbul Sözleşmesi), LGBTİ+ ile ilgili derneklerin yayımladığı çeşitli raporlar, kitaplar *toplanmıştır* (Yin, 2011). Çalışma kapsamında ülkemizdeki LGBTİ+ hareketi ile ilgili dokümanlar 1970 yılından günümüze dek sürmektedir. Bu dokümanlar yayınlardaki referansların takibini içeren kartopu yöntemiyle (Kipping ve Üsdiken, 2014; David, Sine ve Havemann, 2013) ilgili ya da ilgisiz ulaşılabilen tüm dokümanlar toplanarak elde edilmiştir. Bu toplama yönteminin amacı araştırmanın temel probleminin aydınlatılmasına katkı sağlayacak verilerin daha sonraki aşamada ayrıştırılmalıdır. Veri toplama, LGBTİ+ hareketinin geçmişten günümüze gelişiminin nasıl olduğu aydınlatıncaya kadar devam etmiştir. Söz konusu *doküman toplama* sürecinde dağınık halde bulunan fakat anlamlı bir bütünün parçası olabilecek ayrıntıların bir araya getirilmesiyle ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin gelişimine aktörlerinin kimler ve rollerinin neler olduğuna dair kapsamlı bir açıklık getirilmesi planlanmıştır. Bu kapsamda veriler öncelikle internet aracılığı ile keşfedilmiş, daha sonra ise kaynaklara fiziki olarak ulaşmak için harekete geçilmiştir. Araştırma kapsamında 3 aşamalı *doküman inceleme* yöntemi takip edilmiştir. Bundan başka *mülakatlar* araştırmanın ilerleyen aşamalarında uygulanacak veri kaynakları olarak aşağıda ayrıntılantırılmaktadır.

i. **İnternet Yoluyla Araştırma**: Araştırma kapsamında öncelikle internet arama motoru Google'a "Türkiye'de LGBT", "Türkiye'de eşcinsellik", "LGBT dernekleri" "Türkiye'de LGBT hareketi" gibi anahtar kelimeler girilerek genel taramalar yapılmıştır. Bu taramalardan elde edilen kollektif ve bireysel aktörler ve söz konusu aktörlerin neler yaptıkları listelenmiştir. Bu taramalardan elde edilen verilerin doğruluğu teyit edilmek üzere önceden hazırlanan çalışma tablolarına işlenmiştir. Sonraki aşamada elde edilen basılı kaynaklarla ve Türkiye'deki LGBT+ derneklerinin hem WEB sitelerinde hem de basılı yayınlarındaki bilgilerle yapılan karşılaştırma sonucunda doğruluğu teyit edildikten sonra verinin çalışma tablosuna işlenmesi netleştirilmiştir. Bu kapsamda Türkiye'deki LGBT+ dernekleri, grupları, üniversiteler bünyesindeki öğrenci oluşumları, Türkiye'nin çeşitli şehirlerinde oluşan LGBT+ birlikleri ve kaynaklarda adı geçen bireysel aktörler listelenmiştir. Bundan başka, belirlenen her LGBTİ+ derneklerinin ve üniversite öğrenci topluluklarının isimleri arama motoruna girilerek (örneğin; "Kaos GL", "Lambda İstanbul", "Pembe Hayat LGBTİ" "Unikuir", "Başkent Kuir", "Koç Kuir" gibi) WEB sitelerindeki bilgiler okunmuş ve kritik bulunan olaylar çalışma için tasarlanan veri tablosuna işlenmiştir. Bunun yanında belirlenen LGBTİ+ hareketinde bazı kritik öneme sahip isimler belirlenmiş bu bireyler hakkında da tekrar internet motoruna isimleri yazılarak (örneğin "Arslan Yüzgün", "Demet Demir", "İbrahim Eren" gibi) araştırmalar yapılmıştır. Böylelikle aktörlerin biyografilerine, yaptıkları faaliyetlerine ulaşılarak çalışma tablosuna işlenmiştir. Bu kapsamda aynı zamanda LGBTİ+ ile ilgili akademik çalışmalar yapan bireylerin isimlerine ulaşılmış, araştırmanın ilerleyen aşamalarında bu

bireyler ile mülakat yapılması planlandığı için adı geçen araştırmacılar ve akademisyenler çalışma tablosuna işlenmiştir.

ii. **Doküman İncelemesi :** İnternet taraması yoluyla elde edilen LGBTİ+ ile ilgili basılı kaynaklar, LGBTİ+ derneklerinin tarihsel yayınlarını, dergi, kılavuz ve kitapçıklarından oluşmaktadır ve bu kaynaklara (örneğin; Kaos GL Dergileri, Siyah Pembe Üçgen Derneği Tarih Dizisi 1 ve 2; Anti-Homofobi Kitabı 1-2-3 gibi basılı kaynakları) bizzat derneklerden ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında hem internet taraması yoluyla hem de yayınlardaki referansların takibiyle belirlenen ve elde edilen kitaplar (örneğin: Yüzgün, 1986; Cogito, 2011; Sarıtaş, 2020) okunmuştur. Bunun yanında LGBTİ bireylerle ilgili mevzuat ve sözleşmeler (örneğin; istanbul sözleşmesi) okunmuştur. Farklı bağlamlarda LGBT+ mücadelesinin nasıl geliştiğine dair doküman incelemesi yapılmıştır. Bu kapsamda yayınlardaki referansların takibini içeren kartopu yöntemiyle Avrupa, Amerika ve diğer ülkelerde LGBTİ+ hareketinin nasıl geliştiğine dair makaleler okunmuştur. Bu kapsamda yapılan okumalar önceden hazırlanan çalışma tablosuna işlenmiştir.

iii. **Mülakat:** Araştırmada birincil veri kaynakları mülakatlardır. Mülakatların doküman inceleme çalışmalarında belirlenen bireysel ve kolektif aktörlerle yapılması planlanmıştır. Bu aktörler, ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinde ön plana çıkan bireyleri, LGBTİ+ derneklerinin temsilcilerini, üniversitelerde oluşan LGBTİ+ öğrenci gruplarını, LGBTİ+ ile ilgili akademik çalışmalar yürüten akademisyenleri ve araştırmacıları içermektedir. Bu kapsamda bir mülakat formu hazırlanıp Türkiye'de heteroseksüelliğin dışında bir cinsel yönelim ve ikili cinsiyet kimliğinin dışında trans ya da non-binary kimliklerin meşruiyet elde edebilmeleri için öngörülerinin neler olduğuna dair yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmasına dair çalışmalar planlanmakta ve bu doğrultuda çalışmalar devam etmektedir.

**Analiz Adımlarında İzlenen Yöntem**

Veri analizimiz 4 aşamadan oluşmaktadır. Araştırmada veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi elde edilen verilerin ayrıntılı bir şekilde incelendikten sonra verilerin anlamlarına göre ifade etmektedir. Söz konusu süreçte araştırma soruları ve araştırma sorularına teorik bir zemin kazandıran teorik çerçeve verinin analizinde daima göz önünde bulundurulmuştur. Daha sonra araştırma soruları çerçevesinde kodlama işlemi yapılarak araştırmanın geçerli sonuçlara ulaşacağı düşünülmüştür. Söz konusu anlamlara göre isimlendirmenin yapıldığı bu bölümler için bazen tek bir sözcükle, bir cümle ile ya da bir paragrafı oluşturan veriler ile kodlanmıştır. Bu sayede verilerin düzenlenmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Söz konusu araştırma sorularından yola çıkarak verilerin orijinal formuna sadık kalınmış doğrudan alıntılamaya yönelik bir yaklaşım sergilenmiştir. Dolayısıyla çalışmanın analiz süreci kuram ve tarihsel veri arasında dinamik bir diyaloğu içermiştir. Böylece kurumsal zemin ile tarihsel veri arasındaki bağlantıyı açıklayabilecek sistematik bir analiz yöntemi belirlenmiştir. Araştırmada veriler daha önce yayınlanmış kaynaklara dayanmakta, tarihsel anlatıyı oluştururken geçmişe dönük görüşmeler ve/veya söylemler kullanılmaktadır. Bu yöntemin amacı doküman inceleme yoluyla sağlanan verileri izah eden kavram ve bu kavramlardan çıkarılacak genel yargılara ulaşmaktır.

**Tarihsel kritik-olay listesinin oluşturulması:** Ülkemizde LGBT+ hareketine doğrudan ya da dolaylı olarak etki edebilecek mevzuat ve sözleşmeler dikkate alınarak tarihsel kritik-olay listesi belirlenmiştir. Şu ana kadar kronolojik olarak incelenen kaynaklardan belirlenen toplam kritik olay sayısı 170'tir. Fakat bu çalışma çerçevesinde araştırmacının kritik olaylar içinde önemli buldukları bulgular bölümünde sıralanmıştır.

**Ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin evrelendirilmesine ve süreci başlatan ve sürece engel olan aktörlerin (Baskınların ve Meydan Okuyanların) yürüttükleri faaliyetlere yönelik**

**analiz:** Veri analizinin bu kısmında ülkemizdeki LGBT+ hareketini başlatan ve yöneten aktörler belirlenmiştir. Veri toplama sonucunda elde edilen dökümanlar analizi sonucu elde edilen tarihsel gelişimde dikkate alınarak aktörlerin faaliyetleri özetlenmiştir.

**LGBTİ+ hareketinin nasıl oluştuğu ve aktörlerin niyetlerine dair analiz:** Ülkemizde LGBTİ+ hareketinin 40 yıllık geçmişi mevcuttur. Çalışma kapsamında bu 40 yıllık süreç araştırılırken söz konusu hareketin nasıl oluştuğu ve aktörlerin niyetlerinin ne olduğu da anlatılmaya çalışılmış elde edilen bulgular şekil. 1'de özetlenmiştir.

**Farklı bağlamlarda LGBT+ mücadelesinin nasıl geliştiğine dair analiz:** Bu çalışma kapsamında Türkiye'de heteroseksüelliğin dışında bir cinsel yönelim ve ikili cinsiyet kimliğinin dışında trans ya da non-binary kimliklerin meşruiyet kazanmasına yönelik kurumsal değişim model önerisi için başka bağlamlarda sürecin nasıl geliştiğine dair okumalar yapılmış ve bu okumalardan elde edilen bulgular özetlenmiştir.

## Bulgular

**Ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin evrelendirilmesine yönelik analiz:** Bu kapsamda kritik tarihsel olay listesi dikkate alınarak ülkemizdeki LGBTİ+ mücadelesinin oluşumu ve gelişimi 3 evrede özetlenmiştir. Bunlar; (a)1980 darbe sonrası: LGBTİ+ mücadelesinin ilk adımları (b)90'lı yıllar: LGBTİ+ mücadelesinin örgütlenme seyri (c)2000'li Yıllardan Günümüze: LGBTİ+ hareketinin siyasete nüfus etme çabaları

### 1980 Darbe Sonrası: LGBTİ+ Mücadelesinin İlk Adımları

LGBTİ+ mücadelesinin baskı ve şiddetin yoğun olduğu 1980'li yıllarda başladığını iddia etmek yanlış olmayaacaktır. İzmir Siyah Pembe Üçgen Cinsel Yönelim ve Cinsiyet Kimliği Araştırmaları ile Ayrımcılığa karşı Dayanışma Derneğinin "80'lerde Lubunya Olmak" tarih dizisi yayını dönemin yaşanan baskı ve şiddet olaylarının neler olduğuna dair sözlü tarih çalışmasıyla bizleri bilgilendirmektedir. Zorunlu seks işçisi trans bireyler yaşadıkları yerlerden sürülmüş, sağlık hizmetlerinden mahrum bırakılmıştır. Üstelik Yıldız (2007)'dan aktarıldığı üzere 1985 Haziranında Polis Vazife ve Salâhiyet Kanunu'na eklenen yeni bir madde polise *"davranışları ahlaki değerlere ve toplum geleneklerine uymayan insanlara* karşı büyük yetkiler vermiş, kanunda homoseksüellikten söz edilmemiş olmasına karşın, zamanın İçişleri Bakanı Yıldırım Akbulut meclisteki bir konuşmasında şöyle demiştir:

> *"Yeni kanun bizlere homoseksüellik şüphesi olan kişileri 24 saat gözaltında tutma yetkisi veriyor… Homoseksüelliğin anti-sosyal eğilimlerden biri olmadığına inanmıyoruz. Böyle sapık düşünceleri ve eğilimleri olan kişilere karşı katı olmalıyız. Bu tür insanların sayısı her geçen gün artmakta… Bu yüzden biz, her yerde, özellikle büyük şehirlerde bu insanlara karşı kanunlar çıkaracağız"*

Yeni madde ile polis, *toplumun ahlak normlarına uymayan* kişilere karşı geniş ve keyfi yetkilerle donatılmıştır (Yıldız, 2007:49). Dolayısıyla bu noktada baskın aktörlerin yaptırım ve izleme yoluyla *denetleme (policing)* ve sapık söylemi ile *şeytanlaştırma (demonizing)*, yani bir kurumun normatif temellerini gösteren özellikle olumsuz söylemleri kamu tüketimine sunarak heteronormatif yapının muhafaza edilmesini sağlayan kurumsal iş formları yürüttükleri görülmektedir. 1980'li yıllar aynı zamanda LGBT ünlülerin yasaklandığı ve ülkeden sürüldüğü yıllar olmuştur. Bu dönemde baskı ve şiddetten kurtulmak için çareler aramaya başlayan bireysel ve kolektif aktörler belirmeye başlamıştır. Söz konusu yıllarda bir araya gelmeye başlayan LGBT bireyler İbrahim Eren, Ali Kemal Yılmaz ve Demet Demir gibi kişilerin etrafında toplanmaya başlayıp, çeşitli gruplar oluşturmuşlardır. Bu gruplar ilk defa kamusal alandaki tartışmaları başlatmışlar, dernekleşme ve LGBT bireylerinde içinde olduğu bir parti fikrinin tohumlarını

ekmişlerdir. Yüzgün, kitabında bu dönemde dernekleşmeye dair girişimlerin olduğunu, bu girişimlerin başarısız olduğundan ve Füsun Erbulak'ın "*lezbiyenler kulübü kurulmalıdır*" önerisinden söz etmektedir (1986:468-477). Fakat Yılmaz'ın belirttiği üzere 1970'li yıllarda İzmir Çevre Sağlığı Derneği'inde, İbrahim Eren'in bir grup eşcinsel birey ile terapi toplantıları yapmaya başladığı fakat bu toplantıların 12 Eylül 1980 darbesinden dolayı sürdürülemediği, Eren'in ise yurt dışına gittiği belirtilmektedir (1998:182). Fakat İbrahim Eren İstanbul'a geri döndüğü zaman daha geniş bir aktivist grubuyla "*Çarşamba Çayları*" adı altında toplantılar yapmaya başlamış, bir parti fikri de bu toplantılarda dile getirilmiştir. Bu kapsamda "*Radikal Demokratik Yeşil Parti*" adı altında yasal statüye girmesi planlanan bir parti kurulmuş, *hareketin belirleyici ismi olarak* İbrahim Eren *Radikal Demokratik Birlik Koordinasyon Komitesi Başkanı* olarak görev üstlenmiştir. Partinin genel amacı, çevreciler, feministler, trans bireyler, anti militaristler, eşcinseller, sosyalistler, ateistler, yoksullar ve pek çok topluluğu bir araya getirmektir. Hatta "*Yeşil Barış*" adında bir dergi çıkarılmaya başlanmıştır. Altı sayı çıkan bu dergide "*Gay Liberasyon*" adlı bir bölüm de yer almıştır. Bu dönemde polisin baskı ve işkencesinden kaçan pek çok eşcinsel ve trans birey topluca *Radikal Demokratik Yeşil Parti'ye* sığınmış, söz konusu baskı ve işkencelerin üstesinden gelinemediği için Ali Kemal Yılmaz'ın fikriyle, İbrahim Eren ve gay/trans bireylerden oluşan 37 kişi 27 Nisan 1987'de açlık grevi yapmıştır. Bu durum ilk sokak eylemi olması bakımından önemlidir. Can Yücel, Rıfat Ilgaz, Türkan Şoray gibi yazar ve sanatçılar açlık grevine destek vermiştir (Hocaoğlu, 2002; Yılmaz, 1998). Bu ilk sokak eylemi polis anonsuyla dağıtılmış ve eylemciler İbrahim Eren'in Sıraselviler'deki evinde toplanmıştır. Ahmet Tulgar, İbrahim Eren'in öncülüğünü yaptığı Radikal Demokratik Birlik Hareketi'nin Alman Yeşiller Partisi'nden ve İtalya'daki Radikal Partiden etkilenerek ve onlardan öğrenerek *eril taassup ve önyargıların kırılması gerektiğine* dair tespitinin olduğunu ifade etmektedir (Tulgar, 2022). Fakat medya, parti içindeki eşcinsel ve trans bireylerin varlığından kendine malzeme çıkararak *"eşcinseller partisi"* şeklinde kamunun tüketimine sunmuştur. Gazetelerde partinin faaliyetleri *gay partisi* şeklinde sürmanşet edilince parti içindeki gay olmayan fakat gaylerle yoluna devam etmek isteyenler, *"gaylere saygımız var ama bize de gay denmesinden hoşlanmıyoruz"* diyerek partiden ayrılmışlardır (Hocaoğlu, 83-84). 1989 yılında parti yasal parti statüsüne erişemeden dağılmıştır. Fakat 1970'li yıllardan 1980'li yılların sonuna doğru gelindiğinde bir Arkeolog ve Turist Rehberi olan İbrahim Eren'in ön plana çıktığı görülmektedir. Eren, özellikle gençlik yıllarında Almanya, İtalya ve İspanya gibi ülkelerde yaşamıştır. Şu sözleri edindiği deneyimlere dair bizleri bilgilendirmektedir:

> *"İtalya'da bulunduğum dönemde İtalyan Hıristiyan İşçi Hareketi'nin kongrelerini izliyordum. Sol Hıristiyan Demokrat Parti'nin de çalışmalarını takip ediyordum. Papazların da bulunduğu Katolik bir hareket. Manifesto dergisi dağıtıyordum. Torino'da ilk kez gay hareketinin yürüyüşüne katıldım. Komünist Eşcinsel Birleşik Hareketi'ni tanıdım."* (Baykan, 2019)

Eren'in bu sözleri onun birden çok alanda yerleşik *(multi embeddedness)* olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Ayrıca Eren, LGBT bireylerin de içinde bulunduğu parti hareketinin çıkış noktasının "*Türkiye'de yerleşik düşünce sistemini sarsmak"* olarak belirtmiştir (Yıldız, 2007). Eren, 7 Aralık 1989 günü trans bireyler üzerindeki baskılar konusunda toplantı düzenlemek ve bildiri dağıtmaktan tutuklanmış cezaevinde yatmıştır. Almanya'da yeşil ve sol hareketlerin içinde olan, yurt dışında eşcinsel hareketlerine ve birliklerine katılan Eren, Türkiye'de darbe öncesi Türkiye İşçi Partisinden (TİP) faaliyetler yürütmüş, İzmir Çevre Sağlığı Derneğini kurarak derneğin içinde İzmir'deki gay ve lezbiyenler için destek grupları oluşturmuştur. Parti çalışmaları içinde LGBTİ+ mücadelesinin alt yapısının oluşumunu Tulgar (2022)'ın ifadesiyle *teorikleştirdiği* gibi, yurt içinde ve yurt dışında farklı partilerle ilişki kurduğu, yayın faaliyetlerini örgütlediği bilinmektedir. Dolayısıyla 2019 yılında vefat eden Eren'in yurtdışında yaşadığı dönemde siyasal ve toplumsal hareket deneyimleri ve bu hareketleri ve faaliyetleri *teorize etmesi*

farklı toplulukların mücadelesine olduğu gibi eşcinsel mücadelesinin tohumlarını da ektiği söylenebilir.

**90'lı Yıllar: LGBTİ+ mücadelesinin örgütlenme seyri**

1990'lı yıllar boyunca LGBTİ+ mücadelesinin dergi faaliyetleri çerçevesinde örgütlenmeye başladığı yıllar olduğu görülmektedir. Bu dönemin kritik olaylarının en başında 1993 ve 1995 yılında "Cinsel Özgürlük Etkinlikleri" ve *"Gay ve Lezbiyen Kültür Etkinlikleri"* adı altında gerçekleştirilmek istenen Onur Haftası etkinliklerinin polis tarafından dağıtılması yer almaktadır. İstanbul Valiliği söz konusu etkinliklere *"toplumun örf ve adetlerine ters düştüğü"* gerekçesiyle izin vermemiş (90'larda Lubunya Olmak, 13), sonraki etkinliklerin ise 2000 yılına kadar basına kapalı sürdürüldüğü bildirilmektedir (Kurbanoğlu, 2011: 234). Dolayısıyla bu dönemde de *yenilikler için cesaretler kırmaya (deterring)* kurumsal değişime karşı zorlayıcı engeller oluşturmak üzere faaliyetler yürütülmüştür. 1994 yılının Eylül ayında ilk lezbiyen ve gay dergisi Kaos Gl yayınlanmaya başlamıştır. Kaos GL dergisi ana akım medyanın eşcinselliğe ilişkin önyargıları yeniden ürettiği bir ortamda alternatif bir medya teşkil etmek amacıyla yayınlanmaya başlamıştır (Kurbanoğlu, 2011: 235). Dolayısıyla Kaos GL'nin heteronormatif algıları yıkmak üzere *kamuoyunu bilgilendirmek* ve *eğitmek* için kollektif bir aktör olarak belirlediği görülmektedir. Bugün Kaos GL Dergisi 29 yıldır düzenli bir şekilde basılarak yayın hayatına devam etmektedir. Bundan başka, Lambdaİstanbul Derneği de dergi faaliyetleri yürütmeye başlamıştır. Venüs'ün Kızkardeşleri, Sappho'nun Kızları, Öteki Ben adı altında ataerkil ve heteroseksist sistemi sorgulamayı amaç edinen lezbiyen-feminist gruplar oluşmuştur. Aynı zamanda bu dönemde bir grup seks işçisi trans birey Gacı ismiyle örgütlenmeye başlamıştır. Bu dönemde yeşeren başka bir hareket ise Ayı Hareketidir. Bu hareket, *"konvansiyonel gay anlayışına uymayan yani efemine olmayan, dar ve parlak kıyafet giymeyen, kıllarını aldırmayan"* gay erkeklerin bir araya gelmesi sonucu oluşmuştur. Dolayısıyla bu dönemde gay, lezbiyen ve trans bireylerden oluşan harekete geçirici yapılar oluşmaya başlamıştır. Bu dönemde ilk defa LGBT hareketi üniversitelerde örgütlenmeye başlamıştır. Anadolu Üniversitesi Bilinçli Eşcinseller Topluluğu oluşturulmuş, daha sonra Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi ve birkaç üniversitedeki LGBT bireyler "LEGATO" adı altında bir araya gelerek öğrenci grupları oluşturmaya başlamıştır. Özgürlük ve Dayanışma Partisi bu dönemde LGBT politikalarıyla ilgilenmeye başlayan ilk parti olmuştur. Bu durum diğer partilerin gündemine ise 2000'li yıllarda girmeye başlamıştır. 27 Eylül 1998 yılında ve 2002 yılları arasında "Güz İstanbul" ve "Bahar Ankara" adı altında LGBTİ+ etkinlikleri düzenlenmiştir. Kaos GL, Sappho'nun Kızları, Bursa Spartaküs oluşumlarının katılımıyla Türkiyeli Eşcinsellerin ilk buluşması gerçekleştirilmiştir. Bu buluşmalar 2004 yılına kadar altı ayda bir Ankara ve İstanbul'da dönüşümlü olarak sürdürüldüğü bildirilmektedir. 2002 yılında Lambdaistanbul Derneğinin evsahipliğini yaptığı Güzistanbul adlı etkinlikte LGBT bireylerin talepleri ortaya konulmuş ve bir basın açıklaması yapılmıştır (KAOS GL, 2006). Buna göre basın açıklamasındaki ifadelere şu ifadelere dayanarak LGBTi+ hareketinin amaç ve niyetlerini *tanımlamakta (defining)* ayrıca problemleri ve çözüm önerilerini nasıl çerçevelediklerine dair örnekeri göstermesi bakımından önemlidir:

*"Yasalardaki "genel ahlak", yüz kızartıcı suç" gibi muğlak ifadeler aleyhimize kullanılmaktadır. Eşcinsel olduğumuz için öğrenci yutlarından, iş yerlerinden, evden atılıyoruz. Evde, sokakta, okulda, işyerinde hastanede, kamu kurumlarında ve özel kuruluşlarda aşağılanma, dışlanma, tehdit ve şiddete maruz kalıyoruz. Bu yüzden anayasanın vatandaşların yasalar önünde eşitliğini vurgulayan 10. maddesine 'cinsel yönelim' ibaresinin eklenmesini ve diğer yasalarda gerekli düzenlemeler yapılarak bu değişikliğin hayata geçirilmesini istiyoruz"*

Bu ifadede problemin kaynağı eşitsizlikle/adaletsizlikle çerçevelenmektedir. Anayasanın 10. madesine 'cinsel yönelim' ibaresinin eklenmesi ve diğer yasalarda gerekli düzenlemelerin yapılmasını önermesiyle problemin çözümü sunulmaktadır. Basın açıklamasının devamında;

*"Boşanma davalarında anne lezbiyense kız çocuğunun velayeti babaya verilmektedir. Bu konuda Yargıtay kararının kaldırılmasını istiyoruz"*

şeklinde yazmaktadır. Bu noktada problemin kaynağı adaletsizlikle çerçevelenmekte, yargıtay kararının kaldırılması talebiyle problemin çözümü çerçevelenmektedir. Devamında:

*"Travesti ve transeksüellerin madur olduğu suç ve cinayetler görmezden geliniyor, takip edilmiyor, failleri bulunmuyor. Soruşturma ve yargıda yanlı tutum gösterilmemesini istiyoruz"*

şeklinde geçen açıklamada yine problemin kaynağı adaletsizlikle çerçevelenmektedir. Ayrıca soruşturmada ve yargıda yanlı tutum gösterilmemesini talep ederek problemin çözümü çerçevelenmektedir. Devamında:

"*Okullarda sınıf arkadaşlarımız, öğretmenlerimiz ve idarecilerimiz tarafından yok sayılıyoruz, aşağılanıyoruz, bizimle alay ediliyor, dayak yiyoruz. Kitaplar ve müfredat da tüm bu saldırıları hakettiğimize bizi inandırmaya çalışıyor. Eşcinselliğinden utanmayan, mutlu özgüvenli insanlar olarak yetişmemiz için okullarda bu uygulamalara son verilmesi ve müfredatın değiştirilmesini istiyoruz*"

şeklinde geçen ifadede problemin kaynağı ayrımcılık ile çerçevelenmektedir. Bu noktada pronblemin çözümü müfredatın değiştirilmesiyle çerçevelenmektedir.

*"Hastanelerde çalışanlar, eşcinselliğimiz yüzünden bize hakaret ediliyor, hizmet vermeyi reddediyor. Özellikle jinekologa, ürologa, dermatologa, psikiyatra gittiğimizde, tanı ve tedaviyi etkileyebileceğinden eşcinsel olduğumuzu söylememiz gerektiği halde, gizlenmek zorunda bırakılıyoruz. Psikiyatr ve psikologların bilimsel temeli olmayan, önyargılarına dayanan neden ve yöntemlerle eşcinselliği tedavi etmeye çalışmaktan vazgeçmeleini istiyoruz. Sağlıkla ilgili meslek kuruluşlarını ayrımcı uygulamalara karşı yaptırımda bulunmaya ve eşcinsel örgütleriyle işbirliği içinde eğitim çalışmaları yapmaya çağırıyoruz."*

şeklindeki devam eden basın açıklamasında problemin kaynağı önyargı ve ayrımcılıkla çerçevelenmektedir. Problemin çözümü, işbirliği ile çerçevelendirilmektedir.

*"Aramızdaki travesti ve transeksüellere tek meslek seçeneği olarak seks işçiliği dayatılıyor. Seks işçiliğine sürüklenenlere can güvenliği, sağlık hakkı ve sosyal haklar sağlanmasını, travesti ve transeksüeller için seks işçiliği dışındaki meslek olanaklarının arttırılmasını istiyoruz"*

ifadesinde zorunlu seks işçiliği problemin kaynağı olarak çerçevelenmektedir. İş imkanlarının arttırılması talebi problemin çözümü olarak çerçevelenmektedir.

*"Medyada travesti ve transeksüelleri topluma canavarlar ya da seks objesi olarak sunan, eşcinselliği salt magazin malzemesi olarak kullanan, eşcinselleri hedef gösteren ve nefret yayan, eşcinselleri karikatürize eden ya da belli bir kalıba oturtan yayınlara son verilmesini istiyoruz"*

ifadesinde problemin kaynağı damgalama ile çerçevelenmektedir. Problemin çözümü söz konusu yayınlara son verilmesiyle çerçevelenmektedir.

Şekil 1. Ülkemizde LGBTİ+ Hareketinin Oluşmasına Dair Çerçevelendirme

| | **Problemi Tanımlamayıcı *(diagnostic)* Çerçeve Örnekleri** | **Problemin Çözümüne Dair *(prognostic)* Çerçeve Örnekleri** |
|---|---|---|
| **Ülkemizde LGBTİ+ Hareketinin Oluşması** | • Eşitsizlik/adaletsizlik<br>• Ayrımcılık<br>• Önyargı<br>• Damgalama | • İş birliği<br>• Yasal düzenlemelerin yapılması<br>• İş imkanlarının yaratılması<br>• Eğitim müfredatının cinsiyetcilikten, homofobiden arındırılması |

**2000'li Yıllardan Günümüze: LGBTİ+ hareketinin siyasete nüfus etme çabaları**

Kaynaklar Türkiye'deki LGBT mücadelesinin 2000'li yıllarda ciddi kazanımlarının olduğunu ve hareketin siyasal alana nüfuz etmeye başladığını göstermesi bakımından önemlidir. Bu dönemde öncelikle Kaos GL ve Lambdaİstanbul olmak üzere önemli derneklerin tüzel kişilik kazanması hareketin meşruiyeti açısından önemli görülmektedir. 1999 yılında Türkiye Avrupa Birliği'ne aday ülke statüsünü kazanmış, 24 Mart 2001 tarihinde *Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine ilişkin Türkiye Ulusal Programı* Resmi Gazete'de yayınlanmıştır. Buna göre, Türkiye'nin Avrupa Birliğine girebilmesi için izlenecek adımlar ortaya konulmuştur. Bu kapsamda Medeni Kanun'da ve Dernekler Kanunu'nda yapılan değişiklikler dernekleşmenin kapsamını genişletmiştir. 2005 yılında Kaos GL'nin *"Kaos Gay ve Lezbiyen Kültürel Araştırmalar ve Dayanışma Derneği"* adıyla tüzüğü yasal olarak kabul edilmiştir. Bunun yanında 2006 yılında ise Lambdaİstanbul tüzel kişilik kazanan ikinci LGBTİ+ Derneği olmuştur. Fakat Kaos GL Derneğine ve ardından dernekleşen diğer LGBTİ+ derneklerine kapatma davalarının açılması çok gecikmemiştir. Ankara Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü Medeni Kanun'un 56. maddesi gereğince "*hukuka ve ahlaka aykırı dernek kurulamaz"* hükmünün ihlal edildiği hususunda feshi talep edilen Kaos GL'nin Cumhuriyet Savcısı tarafından *"dava açılmasına yer olmadığı"* kararı verilmiştir (Kaos GL, 2006). Aynı şekilde dernekleşen Bursa Gökkuşağı, Lambdaİstanbul ve Pembe Hayat Derneklerinin feshedilmesi için başvurular olmuş *"derneklerin feshine yönelik dava açılmasına yer olmadığına*" karar verilmiştir. Fakat Lambdaİstanbul Derneği için İstanbul Asliye Hukuk Mahkemesi nezdinde dava açılmış ve dernek kapatılmasına hükmedilmiştir (Kaos GL, 2008). 2 yıl mücadelenin sonunda "*davalı derneğin temyiz itirazları yerinde görüldüğünden"* mahkeme kapatma kararını bozmuştur. Bu noktada derneklere kapatma davalarının açılması baskın aktörlerin *yenilikler için cesaret kırma (deterring)* ve aynı zamanda *denetleme (policing)* yaptırım ve izleme yoluyla uygunluğun sağlanmasına yönelik faaliyetlerde bulunduklarını göstermektedir. Aynı zamanda açılan davaların LGBTİ+ derneklerinin lehine sonuçlanmasından dolayı bu durum LGBTİ+ kolektif aktörlerini devlet aygıtları aracılığıyla *yaptırımlardan yoksun bırakmaktadır (disconnected sanction).* Bu dönem ile ilgili LGBTİ+ bireylerin önündeki en önemli engellerden yine Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu'dur. Bu kanunun 2002, 2004, 2005, 2007, ve 2009 yıllarında değiştirilecek polisin yetkisi arttırılmış, polis memurları sokakta yürüyen özellikle trans bireylere *"trafiğin akışını engellemek", "genel ahlaka aykırı davranmak"* gibi gerekçelerle trans bireyleri tutuklamakta ya da bu gerekçelerle ceza vermeye devam etmiştir (Kurbanoğlu, 2011: 243). Yaptırım yoluyla heteronormatif yapının korunmasına yönelik faaliyetlerin bu dönemde de yürütüldüğü görülmektedir.

2004 yılında Türk Ceza Kanunu tasarısı gündeme gelmiştir. Bu kapsamda LGBTİ+ dernekleri tarafından *cinsel yönelim ve cinsiyet kimliği ayrımcılığının* kanun çerçevesinde suç sayılması için faaliyetler yürütülmüş, LGBTİ+ bireylere yönelik ayrımcılığa zemin hazırlayan ifadelerin kaldırılmasına yönelik talepler TCK Alt Komisyonu üyelerine iletilmiştir (Yılmaz ve Demirbaş, 2015: 245). Bu, LGBTİ+ örgütlerinin mecliste yaptıkları ilk görüşme olması bakımından bakımından önemlidir. Böylelikle tasarıya cinsel yönelim ayrımcılığı ifadesi eklenmiştir. Fakat Adalet Bakanı Cemil Çiçek düzenlemeyi taslaktan çıkarmıştır.

Bu dönemde Bilgi Üniversitesi ve Sabancı Üniversitesinde LGBT toplulukları oluşturulmuştur. 2006 yılında daha çok trans bireylerin sorunlarına çözüm aramak amaçlı Ankara'da Pembe Hayat LGBTT Dayanışma Derneği kurulmuştur. Voltrans grubu ise trans erkeklerin sorunlarının tespiti ve çözümü amaçlı kurulmuştur. Bu dönemde Demet Demir'in Milletvekili adaylığı ve Belgin Çelik'in muhtar adaylığı LGBT hareketi için öneme sahiptir. 2006 yılında Kaos GL, Lambda İstanbul, Pembe Hayat LGBTT Dayanışma Derneği ve Siyah Pembe Üçgen Derneği'nin bir araya gelerek oluşturduğu LGBTT İnsan Hakları Platformu LGBT örgütleri arasındaki koordinasyonu sağlamak amaçlı kurulmuştur (Kurbanoğlu, 2011: 238).

3 Kasım 2002 tarihinde iktidara gelen Adalet ve Kalkınma Partisi 2007 yılında sivil anayasa ihtiyacını gündeme taşımış darbe anayasasının değişmesi gerektiğini vurgulamıştır. AKP'nin seçim beyannamesinde sivil anayasanın geniş toplumsal uzlaşma ile hazırlanması gerektiği vurgulanmıştır. LGBTİ+ hareketinin anayasa yazım sürecindeki en temel talebi anayasaya *cinsel yönelim ve cinsiyet kimliği* maddesinin eklenmesi olmuştur. Bu noktada LGBTİ+ dernekleri anayasal tanınma için uluslararası sözleşmelere (İstanbul sözleşmesi, Yogyakarta ilkeleri gibi) uyulması talebini vurgulamışlardır. Bu süreç, Milliyetçi Hareket Partisi dışındaki diğer partiler ile LGBTİ+ hareketi arasındaki ilişkilerin sıklaştığı bir süreç olmuş, BDP ve CHP süreci desteklerken AKP ve MHP karşı çıkmıştır (Yılmaz ve Demirbaş, 2015). 26 Ocak 2012 tarihinde ise Nefret Suçları Yasa Kampanyası Platformu oluşturulmuştur. Bu platform, hazırladıkları Nefret Suçlarıyla Yasa Taslağı ile Türk Ceza Kanunu'nun 21. maddesinde değişiklik öngörmektedir. Bu yasa taslağını 2012'de CHP Bursa Milletvekili Aykan Erdemir kanun teklifi olarak meclise sunmuştur (Elmacıoğlu, 2023). Böylelikle LGBTİ+ aktörler, *müdafaa (advocacy)*, faaliyetlerinde bulunarak yeni kurumsal yapılar ve uygulamalar yaratmak lobicilik faaliyetleri ve yeni yasalar önerme faaliyetleriyle doğrudan sosyal ikna teknikleri yoluyla siyasi ya da düzenleyici desteğin harekete girişimlerinde bulundukları görülmektedir. Bu dönemde diğer önemli bir gelişme 2008 yılında örgütlenmeye başlayan LGBT Aileleri İstanbul Grubunun (LİSTAG) oluşturulmasıdır. LİSTAG'ın 2013 yılında Can Candan Yönetmeliğinde oluşturdukları belgesel "*Benim Çocuğum*" adlı belgesel Yılmaz ve Demirbaş'ın deyişiyle LGBTİ+ haklarını Türkiye toplumun geniş kesimlerine hitap edebilecek biçimde aktaracak yeni bir dil oluşturmuş ve bu dili yaygınlaştırmıştır (2015: 241).

Bu dönemde lobicilik faaliyetleri sonucunda siyasi partiler LGBT dernekleri ya da çeşitli gruplar tarafından düzenlenen sokak eylemlerine ya da kampanyalara destek vermişleridir. 2013 yılında gerçekleşen "Gezi olaylarının" *ayrıştırmacı kimlik politikalarına bir karşı duruş olması bakımından* önemi vurgulanmalıdır. Bu dönemde LGBTİ+ hareketi CHP, HDP, ÖDP, Yeşil ve Sol Gelecek Partisi ile yoğun bir temas halinde olmuştur. Yılmaz (2014)'ın da vurguladığı gibi yeni anayasa, gezi protestoları, yerel seçimler ve ardından cumhurbaşkanlığı seçimleri süreçlerinde LGBTİ+ hareketi ile siyasi partiler arasındaki ilişki yakınlaşmıştır. BDP Milletvekili Sebahat Tuncel LGBT bireyler için ilk soru önergesi veren isim olmuştur. CHP'den Milletvekili Mehmet Sevigen ise eşcinsel bir futbol hakeminin işinden kovulması neticesinde 2009 yılında meclise soru önergesi vermiştir. Bundan sonra daha pek çok soru/araştırma önergesi LGBTi mücadelesinin *ortak eylem çerçevesini* esas alarak farklı Milletvekilleri tarafından meclise

sunulmuştur (bkz: Yılmaz ve Demirbaş, 2015). Örneğin, 2014 yılında CHP milletvekili Nurettin Demir'in İstanbul'da görev yapan polis memurunun cinsel yönelimi gerekçe gösterilerek işine son verilmesini konu edinmektedir. Hiç şüphesiz ki milletvekillerinin araştırma ve soru önergeleri LGBTİ+ aktivistlerinin lobicilik faaliyetleri sonucunda olmuştur. Böylelikle LGBTİ+ aktörler, *müdafaa (advocacy)*, faaliyetlerinde bulunarak doğrudan sosyal ikna teknikleri yoluyla siyasi ya da düzenleyici desteğin harekete geçmişlerdir. 2014 yerel seçimlerinde ise 13 açık kimlikli LGBTİ+ birey aday olmuştur.

20 Mart 2021 tarihinde Türkiye, Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle İstanbul Sözleşmesinden ayrılmıştır. İstanbul sözleşmesinin 3. Maddesinin 4. Bendinde yer alan " *taraflar bu sözleşme hükümlerinin, özellikle de mağdurların haklarını korumaya yönelik tedbirlerin, cinsiyet, toplumsal cinsiyet, ırk, renk, dil, din, siyasi veya başka tür görüş, ulusal veya sosyal köken, bir ulusal azınlıklarla bağlantılı olma, mülk, doğum, cinsel yönelim, toplumsal cinsiyet kimliği, sağlık durumu, engellilik, medeni hal, göçmen ve mülteci statüsü veya başka tür statü gibi, herhangi bir temele dayalı olarak ayrımcılık yapılmaksızın uygulanmasını temin edeceklerdir"* ifadesi sözleşmeye karşı çıkan tarafların en önemli dayanak noktasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla sözleşmenin kaldırılmasıyla yoluyla heteronormatif yapının korunmaya çalışıldığı görülmektedir.

Ülkemizde gay onur yürüyüşlerinin 2003 yılından günümüze dek yapıldığı bilinmektedir. SPOD'un *"2015'ten günümüze yasaklarla İstanbul LGBTİ+ Onur Yürüyüşü"* adlı yayınında belirttiği üzere 2015 yılından günümüze dek İstiklal Caddesinde düzenlenen onur yürüyüşleri sistematik olarak yasaklanmış, LGBTİ+'ların hak ve özgürlükleri tanınmamış, kamusal alandaki görülmeleri istenmemiştir. 2022 yılında 582 kişi LGBTİ+ varoluşunu kutlamak istemeleri nedeniyle gözaltına alınmıştır. 18 Haziran 2023 trans onur yürüyüşü gerçekleştirilmek istenmiştir. Yürüyüş polis tarafından engellenmiş pek çok trans birey gözaltına alınmıştır. Dolayısıyla baskın aktörlerin denetleme *(policing)* ve *yenilikler için cesaret kırma (deterring)*, yoluyla kurumsal değişime karşı zorlayıcı engeller oluşturmak üzere yürüttükleri kurumsal iş faaliyetleri artarak devam ettiği görülmektedir. Bu çalışmanın ilerleyen aşamalarında LGBTİ+ birey aktörlerinin onur yürüyüşlerinde tekrarladığı söylem ve sloganlarında analiz edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Örneğin, şimdiye dek yapılan yürüyüşlerde *"Nerdesin Aşkım?"* şeklindeki slogana hep bir ağızdan *"Buradayım Aşkım"* şeklinde cevap verilmesi aşkın sadece kadın ve erkeğin arasında yaşayabileceğine dair genel kabul görmüş inançların zeminini sarsmaktadır.

**Farklı bağlamlarda LGBT+ mücadelesinin nasıl geliştiğine dair analiz:** Bu kapsamda yapılan araştırmalar Amerika ve Avrupa'da LGBTİ+ mücadelesinin nasıl geliştiğine odaklanmıştır. Küresel Güney ülkelerindeki gelişmelere araştırmanın ilerleyen aşamalarında odaklanılacaktır. Kolloman ve Waites (2014), İngiltere'de gay ve lezbiyen haklarının kazanılmasındaki politik fırsat yapıları bahsetmektedir. Araştırmada, 1990'da Yeni İşçi Partisi ortaya çıkana kadar LGBT bireylere düşmanca bir politik tutumun olduğu ve bu koşullar altında LGBT örgütlerinin yüksek profilli şahsiyetler ile gayri resmi erişime dayanan elitist örgütlenme tarzını benimsediği vurgulanmaktadır**.** Buna göre, örgütlerin aktivizm ve lobicilik faaliyetleri sonucunda LGBT hareketinin karşı karşıya olduğu fırsat yapılarında ilk önemli değişiklikler olmasaydı yasal reform neredeyse kesin olarak gerçekleşmeyeceği vurgulanmaktadır. Bu değişiklikler, cinsel yönelimin 1980'lerde ve 1990'larda Avrupa İnsan Hakları Rejimine kısmen dahil edilmesi ve 1997'de Yeni İşçi Partisinin hükümete seçilmesiyle gerçekleşmiştir. Bu gelişmeler sonucunda İngiltere'de 2010 yıllarında LGBT örgütlerinin çabalarıyla resmi olarak eşitliği teşvik etmek için bir dizi yasal düzenleme yapılmıştır. Ayrıca, Hollanda, Danimarka ve İsveç gibi ülkelerindeki LGBTİ+ haklarının kazanılmasında uygulanan model İngiltere İle benzerdir. Bu ülkelerde de LGBT örgütleri topluluk ve üyelik temelli örgütlere dayanmak yerine siyasi bağlantılara ve liderlerinin yüksek profilli olmasına dayanarak hakları elde etmişlerdir

(Koloman ve Waites, 2014). Davidson-Schmich (2017) çalışmasında Almanya'da Muhafakar Hıristiyan Demokratların hakimiyetinde olan Federal Cumhuriyet Hükümetinin, birleşmeyi (Avrupa entegrasyonunu) takip eden yıllarda LGBT bireylere daha fazla hak tanımaya yönelten gelişmelerin neler olduğunu araştırmışlardır. LGBT aktivistlerinin van der Vleuten'in "kıskaç" taktikleri olarak adlandırdığı modeli kullanması ve bu taktiklerin sadece ulusal düzeyde değil, aynı zamanda Avrupa düzeyinde de yerel aktörlere baskı yapmak için kullanıldığı vurgulanmaktadır. Böylelikle, birleşme, her iki cephede de kritik bir kavşak olmuş, ülke içinde siyasi açıdan etkili, pan-Alman bir LGBT örgütünün yaratılmasına ve Avrupa Birliği düzeyinde LGBT aktivizmine olanak sağlayan kurumsal değişikliklere yol açmıştır. Böylelikle birleşmenin LGBT hakları üzerinde "dışarıdan içeriye" ve "içeriden dışarıya" aktivizmin LGBT haklarında kademeli bir artışa yol açmıştır. Armstrong (2005), çalışmasında yeni düzenlerin oluşturulmasında çatışmanın rolüne odaklanmaktadır. Böylelikle çerçeveleme, stratejik liderlik ve zamansal mekanizmaların gücünü, lezbiyen/gey örgütleri alanının devrimci bir hareket yerine nasıl ve neden bir kimlik ve haklar hareketi olarak kristalleştiğini açıklamak için kullanmaktadır. Toplumsal hareketlerde kollektif kimliğin inşasını anlamak için Taylor ve Whittier (1992) sınır, bilinç ve müzakerenin önemine odaklanmakta kaynak seferberliği geleneğindeki araştırmaların bilinçteki değişikliklerin (yorumlayıcı çerçevelerin) harekete geçirme üzerindeki önemini vurgulamaktadırlar. İspanya'da LGBT hareketinin ortaya çıkışı ve gelişimine odaklanan çalışmasında Calvo ve Trujillo (2011), çerçevelerin (framing) siyasi fırsat yapısındaki değişiklikler ile aktörlerin bilişsel görüşleri ve ideolojik tercihleri arasındaki kesişme noktasında yer aldığını vurgulayarak evlilik hakkı için siyasi kurumlarla İşbirlikçi bir çerçeveye dayanan bir model seçilmiş farklılık yerine aynılığa vurgu yapılarak insan haklarına dayanan bir söylem olarak toplum, politikacılar ve medya ikna edildiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla söz konusu çalışmalarda çerçeveleme ve siyasi fırsat yapılarının LGBTİ+ hareketlerinin/aktörlerinin muketedir olmasında etkin olmuştur.

**Tartışma ve Sonuç**

Türkiye'de heteroseksüelliğin dışında bir cinsel yönelim ve ikili cinsiyet kimliğinin dışında trans ya da non-binary kimliklerin meşruiyet kazanmasına yönelik kurumsal değişim model önerisi hazırlama amacında olan bu çalışma, öncelikle ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin tarihsel gelişiminin ve aktörlerin rolünün anlaşılması gerektiği kabulünden hareket etmektedir. Bulgular, ülkemizdeki LGBTİ+ hareketinin "*adaletsizlik*" çerçevesiyle doğduğunu ve mücadelenin 3 aşamadan geçtiğini göstermektedir. Bunlar *(a)1980 Darbe Sonrası: LGBTİ+ Mücadelesinin İlk Adımları (b)90'lı Yıllar: LGBTİ+* mücadelesinin örgütlenme seyri ve *(c)2000'li Yıllardan Günümüze: LGBTİ+ hareketinin siyasete nüfus etme çabaları'dır.* Bulgular, 1980 darbe sonrası LGBTİ+ mücadelesinin siyasi bir parti oluşumu çerçevesinde aktivist bir döneminin olduğunu gösterirken, 1990'lı yıllar dernekleşme ve dergi faaliyetleri çerçevesinde oluşan aktivizm dönemini göstermektedir. 2000'li yıllardan günümüze ise LGBTİ+ hareketinin yasa önerileriyle, çeşitli kampanyalar ile (örneğin; nefret suçları yasası kampanyası), lobicilik faaliyetleri, milletvekili adaylıkları ile siyasi arenaya etki etme çabalarının olduğu bir dönemi göstermektedir.

Bulgular, baskın aktörlerin özellikle kurumların sürdürülmesine dair kurumsal iş formları yürüttüklerini göstermektedir. Bu kurumsal iş formları *denetim (policing)*, *kahramanlaştırma/ şeytanlaştırma (valourizing and demonizing)*, *Yenilikler için cesaret kırma (deterring)*'dır. Meydan okuyan aktörler olarak LGBTİ+ hareketinin ise, yeni kurumların yaratılmasına ve mevcut olanların yıkılmasına yönelik yönelik kurumsal iş formlarını yürüttükleri bulgulanmıştır. LGBTİ+ hareketinin kimliklerin inşası *(construction identity),* teorize etme *(theorising)*, eğitim *(education),* müdafaa *(advocacy)*, tanımlama *(defining)* kurumların yaratılmasına yönelik yürüttüğü kurumsal iş formların iken, kurumların yıkılmasına yönelik yürüttüğü iş formları olarak kabul ve inanışların

içini boşaltma *(undermining assumption and believes) ve* yaptırımlardan yoksun bırakma *(disconnected sanction)* faaliyetlerini yürüttüklerini göstermektedir.

Bulgular, ülkemizde LGBTİ+ hareketinin oluşmasında ve gelişiminde rol oynayan bireysel ve organize aktörlerin kurumsal girişimci rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu doğrultuda bireysel aktörlerden İbrahim Eren'in, Battilana ve arkadaşlarının (2009) kurumsal girimşimci kriterlerine dayanarak kurumsal girişimci rolü üstlendiği düşünülmektedir. Bulgular, aktörün sosyal pozisyonlarının ve birden çok alanda yerleşik olmasının (multi embeddedness) LGBTİ+ hareketinin oluşmasında önemli etkilere yol açtığını göstermektedir. Ayrıca şu ana kadar yapılan araştırmalarda farklı bağlamlarda LGBTİ+ mücadelesinin *çerçeveleme süreçleri* ve *politik fırsat yapılarıyla* muktedir oldukları bulgulanmıştır.

**Kaynakça**


Armstrong, E. (2005). From struggle to settlement: The Crystallization of a Field of Lesbian/Gay Organizations in San Fransisco, 1969-1973. Social movements and organization theory (içinde), 161-188.

Battilana, j., Leca, B., ve Boxenboum, E. 2009. How Actor Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. The Academy of Management Annals, 3(1): 65-107.

Battilana, j., D'Aunno, T. (2009). Institutional Work and the Paradox Embedded Agency. Lawrence T. B., Suddaby, R., Leca (Eds.). Institutional Work: Actors and Agency in Instituonal Studies Of Organizations. 31-58. UK: Cambridge University Press.

Baykan, B. G. (2019). Radikal yeşil hareketin öncüsü İbrahim Eren hayatını kaybetti. Erişim Tarihi: *24.12.2023.* https://yesilgazete.org/radikal-yesil-hareketin-oncusu-ibrahim-eren-hayatini-kaybetti/.

Becker, J. C. (2012). Virtual special issue on theory and research on collective action in the European Journal of Social Psychology. *European Journal of Social Psychology*, *42*(1), 19-23.

Benford, R. D., & Snow, D. A. (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, *26*, 611–639.

Benson, J.K. (1977) Organizations: a dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 1–21.

Boxenbaum, E. (2006). Lost in Translation The Making of Danish Diversity Management. American Behavioral Scientist. 49 (7):939-948.

Berger, P.L. ve Luckman,T. (1966). *The Social Construction of Reality*. England:Anchor Books.

Calvo, K. ve Trujillo, G. (2011). Fighting for love rights: Claims and strategies of the LGTB movement in Spain. Sexualities, 14(5): 562-579.

Clemens, E. S., & Cook, J. M. (1999). Politics and institutionalism: Explaining durability and change. *Annual review of sociology*, *25*(1), 441-466.

Creed, W. E. D., Scully, M. A., & Austin, J. R. (2002). Clothes make the person? The tailoring of legitimate accounts and the social construction of identity. *Organization Science, 13*(5), 475–496.

Creed, E.W.D., Hudson,B.A., Okhuysen,A.G., Smith-Crowne,K. (2014). Swimming in a Sea of Shame:Incorporating Emotion into Explains Institutional Reproduction and Change. *Academy of Management Review*.Vol.39,No.3, 275-301.

Creed, E.W.D., DeJordy.R. ve Lok, J. (2010). Being The Change: Resolving Institutional Contradiction Through Identity Work. *Academy of Management Journal*.Vol.53,No.6, 1336-1364.

Creed, W. E. D., Hudson, B. A., Okhuysen, G. A. and Smith-Crowe, K. (2014). 'Swimming in a sea of shame: Incorporating emotion into explanations of institutional reproduction and change'. *Academy of Management Review*, 39, 275–301.

Denzin,N.K., ve Lincoln,Y.S. (2005). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. N.K., Y.S.Lincoln(Eds), The Sage Handbook of Qualitative Research 1-32. Thousand Oaks:Sage.

DiMaggio, P. J.,Powell, W.W. (1991). Introduction. DiMaggio, P. J.,Powell, W.W. (Eds). The New Institutionalism in Organizational Analysis. 1-38. Chicago, IL: University Of Chicago Press.

Dimaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Research on Institutional Patterns: Environment and Culture* Ballinger Publishing Co.

Elmacıoğlu G (2023). Kaos GL "LGBTİ+'ların İnsan Hakları Raporları" Bağlamında Türkiye'de LGBTİ+ Hareketi ve Haklarının Kurumsal Homofobi Açısından Durum Analizi. *Mülkiye Dergisi*, 47(1), 140-169.

Elsbach, K. D., ve Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal, 35*(4), 699–738.

Emirbayer, M. ve Mische, A. (1998) What is agency? American Journal of Sociology,103(4):962–1023

Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. *American behavioral scientist*, *40*(4), 397-405.

Greenwood, R., Suddaby, R., Hinings, C. R. 2002. Theorizing Change: The Role of Professional Association in the Transformations of Institutionalized Fields. Academy of Management Journal. 45(1): 58-80.

Greenwood, R. and Hinings, C. (1996) Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. Academy of Management Review, 21, 1022-1054.

Goffman, E. (1974). Frame analysis: An essay on the organization of experience. Harvard University Press.

Hargrave,T., Van deVen, A. (2006)A collective action model of institutional innovation. Academy of Management Review, 31(4): 864–888.

Hocaoğlu, M. (2002). Eşcinsel Erkekler Yirmi Beş Tanıklık. İstanbul: Metis.

Hornsey, M. J. (2008). Social identity theory and self-categorization theory: A historical review. *Social and Personality Psychology Compass, 2*(1), 204–222.

Kaos GL. (2006). Erişim Tarihi: 24.12.2023. https://kaosgl.org/haber/escinsel-orgutlenmesi-karsiti-bir-vali-daha.

Kaos GL. (2006). Erişim Tarihi: 24.12.2023. https://kaosgl.org/haber/lambdaistanbula-kapatilma-karari-cikti.

Kaos GL. (2006). Erişim Tarihi:https://kaosgl.org/haber/escinseller-ne-istiyor%E2%80%942002 1.12.2023.

Kalemci, R. A., Tüzün, İ. K. (2008). Örgütsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımı: Kurumsal ve Stratejik Meşruiyet. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 2, 403-413.

Kipping, M., ve Üsdiken, B. (2014). History in organization and management theory: more than meets the eye. Academy of Management Annals, 8(1): 535-588.

Kollman, K., and Waites, M. (2011) United Kingdom: changing political opportunity structures, policy success and continuing challenges for lesbian, gay and bisexual movements. In:

Tremblay, M., Paternotte, D. and Johnson, C. (eds.) The Lesbian and Gay Movement and the State: Comparative Insights into a Transformed Relationship. Ashgate, Farnham. 181-196.

Kurbanoğlu, E. (2011). Türkiye'deki LGBT Hareketinin Tarihi. Kaos GL Anti-Homobobi Kitabı-3. 229-257. Ankara: Ayrıntı Basımevi.

Lawrence, T. B., Suddaby,R. ve Leca, B. (2009). Introduction: Theorizing and Studying Institutional Work. T. B. Lawrence, R.Suddaby ve B.Leca (Eds.). Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations:1-27. UK: Cambridge University Press.

Leca, B., Battilana, J., Boxenbaum, E. (2008). Agency and Institution: A Review of Institutional Entrepreneurship. Harward Business Working Paper. http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.461.6523&rep=rep1&type=pdf

Louise K. Davidson-Schmich (2017) LGBT Politics in Germany: Unification as a Catalyst for Change, German Politics, 26:4, 534-555, DOI: 10.1080/09644008.2017.1370705

McAdam, D., McCarthy, J. D., Zald, M. N. (1996). Introduction: Opportunities, mobilizing structure, and framing processess- toward a synthetic, comparative perspective on social movements. D. McAdam, J. D. McCarthy ve M. N. Zald (Eds). Comparative Perspective on Social Movements Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings içinde (1-20), New York: Cambridge University Press.

McAdam, D., ve Scott, W. R. (2005), "Organizations and Movements", Gerald F. DAVIS vd. (ed.), Social Movements and Organization Theory içinde (4–40), Cambridge: Cambridge University Press.

Meydan, B.T. Kurumsal Değişim ve Kurumsal Girişimcilik, içinde.Örgüt Kuramları,ed.Cenk Sözen, Nejat Basım,Beta Basım ve Yayıncılık,5.baskı.2020.

Meydan, B.T. Sosyal Kimlik Kuramı, içinde.Örgütsel Davranış Kuramları,Ed.Senay Yürür, Beta Basım ve Yayıncılık,2019.

Maguire, S., Hardy, C. ve Lawrence, T.B. (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada. Academy of Journal Management, 47(5):657-679.

Mena, S., Suddaby, R. "Theorization as institutional work: The dynamics of roles andpractices". *Human Relations*, 2016, 69(8), 1669-1708.

Morris, Aldon (2000) 'Charting Futures for Sociology. Social Organization. Reflections on Social Movement Theory. Criticisms and Proposals', Contemporary Sociology 29: 445-54

Scott, R.W. (1995). *Institutions and Organizations,* Thousand Oaks, CA: Sage.

Ocasio, W., Mauskapf, M., ve Steele, C. W. (2016). History, society, and ınstitutions: the role of collective memory in the emergence and evolution of societal logics. Academy of Management Review, 41(4): 676-699.

Sarıtaş, E., (2020). Cinsel Normalliğin Kuruluşu Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Heteronormatiflik ve İstikrarsızlıkları. Metis.

Siyah Pembe Üçgen Tarih Dizisi, (2012). 80'lerde Lubunya Olmak. İzmir

Siyah Pembe Üçgen Tarih Dizisi-2, (2013). 90'lerde Lubunya Olmak. İzmir

Syed, J., ve Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. The International Journal of Human Resource Management (içinde). *Taylor & Francis Group*, 20(12): 2435–53

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. Academy of Management Review, 20(3):571-610.

Seo, M. G. ve Creed, W. E. D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. The Academy of Management Review, 27(2), 222- 247.

Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2018). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, *33*(1), 1-39

Taylor, V., ve Whittier, N.E. (1992). Collective Identity in Social Movement Communities: Lesbian feminist Mobilization. (içinde) A.D. Moris ve C.M. Mueller (Eds), Frontiers in Social Movements Theory 104-129: Yale University Press.

Tulgar, A. (2022). Radikal Yeşiller: Dar zamanların, zamanlı, zamansız ütopistleri. Erişim tarihi: 24.12.2023.https://www.gazeteduvar.com.tr/radikal-yesiller-dar-zamanlarin-zamanli-zamansiz-utopistleri-makale-1578849.

Yıldırım, U. R. (2022). 2015'ten Günümüze yasaklarla İstanbul LGBTİ+ Onur Yürüyüşü. Sosyal Politika, Cinsiyet Kimliği ve Cinsel Yönelim Çalışmaları Derneği. İstanbul.

Yıldız, D. (2007). Türkiye Tarihinde Eşcinselliğin İzinde Eşcinsel-lik Hareketinin Tarihinden Satır Başları- 1:80'ler. Kaos GL Dergisi. 92, 48-51.

Yıldız, S.K. (2007). Ölüdoğan Bir Demokrasi Denemesi. Erişim Tarihi: 24.12.2023 https://ibrahim-eren.blogspot.com/ .

Yılmaz, A.K. (1998). Erkek ve Kadında Eşcinsellik. İstanbul: Özgür Yayınları.

Yılmaz, V., Demirtaş, H.B. (2015). Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde Lezbiyen, Gey, Biseksüel ve Trans (LGBT) Hakları Gündeminin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi: 2008-2014. Alternatif Politika. 7(2), 230-256.

Yılmaz, V. (2014). Özgün Siyasi Gündemini Üreten, Güçlü ve Özerk Bir LGBTİ Hakları Hareketi Neden Gerekli? Yeter, Söz LGBTİ'nin. Birikim. 308. 11-16.

Yin, R. K.(2011).Qualitative Research From Start to Fnish.New York:The Guilford Press.

Yüzgün, A. (1986). Türkiye'de Eşcinsellik Dün, Bugün. İstanbul: Hüryüz Yayıncılık.

# THE IMPACT OF ADOPTED KNOWLEDGE PRODUCTION MODELS AND ATTITUDES TOWARDS PARADIGM PLURALISM ON ACADEMIC OUTPUT: AN ANALYSIS OF ORGANIZATION THEORY TEXTBOOKS

**Serkan DİRLİK**

Muğla Sıtkı Koçman University

sdirlik@mu.edu.tr

**Abstract**

This study aims to examine the approaches to the writing of 13 prominent textbooks in the field of organizational theory within the context of two fundamental debates that historically exist in this field. It is observed that the approaches of the examined books, under the umbrella of two fundamental dimensions, differ in terms of their reflections on knowledge production/presentation and their attitudes toward paradigm pluralism. With the two-dimensional matrix developed in the study, it is suggested that these 13 books can be positioned in four different categories.

**Keywords:** textbooks, types of knowledge, paradigm pluralism, organization theory.

**The Impact of Adopted Knowledge Production Models and Attitudes Towards Paradigm Pluralism on Academic Output: An Analysis of Organization Theory Textbooks**

## Introduction

The purpose of this paper is to demonstrate the impact of adopted knowledge production models and attitudes towards paradigm pluralism on the writing of English textbooks in the field of organization theory. The objective is to categorize the organization theory textbooks presented in Table 1 in the appendix through a two-dimensional framework. The first dimension represents the adopted knowledge production models. Textbooks in this dimension can be categorized based on their focus, with some concentrating on teaching how management is conducted within organizations, while others focusing on the evolution of disciplinary conceptualizations and theorization in the field of organization theory. The second dimension of the framework concerns the stance taken towards paradigm pluralism. According to this dimension, textbooks can be grouped into two categories. The first category encompasses those that exclusively present mainstream theories, primarily centered around a single paradigm prevalent in organizational studies. In contrast, the second category includes textbooks that contain theoretical explanations derived from alternative paradigms. Consequently, this study categorizes textbooks into four primary groups based on their positioning within the two-dimensional framework.

This present study can be positioned within the literature formed by research on books in the field of management and its sub-domains. Despite the limited literature specifically dedicated to book analyses, it fundamentally seems feasible to categorize the studies in this literature into two distinct categories. The studies in the first category can be recognized as research within the 'revisiting (classic) text' genre (e.g., Kilduff, 1993; Kraatz and Flores, 2015; Tsoukas, Patriptta, Sutcliffe and Maitlis, 2020). The primary aim of re-examination studies in this genre is to reassess foundational studies or 'research monographs' and interpret the ideas in those books in terms of current concerns and issues (Hinings, Greenwood, and Meyer, 2018). The studies in the second category (e.g., Graham et al., 2008; Stambaugh, 2010; Fougere and Moulettes, 2011; Cummings et.al., 2017; Carroll et al., 2018), on the other hand, can be characterized as literature comprising analyses of textbooks in the field of management discipline and its sub-domains (such as general management, leadership, international business, human resource management, strategic management) within the context of specific research questions or topics, treating them as a source of data. The present study can be situated within this second category, to contribute to the literature by analyzing textbooks in the field of organization theory considering two fundamental debates within the field. Additionally, two further contributions of the study can be highlighted. The first contribution is an extension of observations made for two significant handbooks within the field of organizational theory to textbooks. For instance, Olson et al. (2006: 670-671) noted a notable difference in the adoption of a multi-paradigmatic perspective between The Blackwell Companion and The Oxford Handbook. A similar observation has been made by Sargut and Özen (2007), and according to them, the organization theory field has been assessed based on different paradigms in the organization theory handbook compiled by Tsoukas and Knudsen (2003). The second contribution is a systematic examination of observations indicating that certain textbooks within the field differ in terms of covering diverse theoretical approaches and schools of thought (for example, Peltonen, 2016: 2; Cox and Hassard, 2013: 1703), intending to provide a more comprehensive perspective on textbooks in the field of organizational theory in general.

I have divided the study into five parts. The first part is the introduction, outlining the main purpose of the study, positioning its contribution to the literature, and providing an overview

of the organization of the research. Following this introduction, I look through the two debates in the field of organizational theory and elaborate on their implications for examining textbooks in the field of organizational theory. The method is presented in the third section. The fourth section presents the findings of the research. In the final part, the conclusions of the research are evaluated.

**Background and Research Issues**

The first dimension I've identified in my research, which reflects different knowledge production models, is relevant not only to the field of organization theory but also to the broader discipline of management, within which the field of organization theory is situated. Üsdiken (2002) has extensively detailed the historical foundations and development of different knowledge production models in his article. Üsdiken (2002) stated that due to the emergence of the new paradigm in the field of management during the 1950s, a new knowledge production model rooted in the principles and methods of natural sciences emerged, which contrasts with the traditional approach of providing practical knowledge and skills for the professional business life. The two camps termed scientism and managerialism by Üsdiken and Leblebici (2001[2022]) have persisted in existence, even as alternative perspectives challenging these camps emerged towards the 2000s (Üsdiken, 2002: 141). The differences in knowledge production approaches of the knowledge producer, which can be expressed as carriers of these two camps, have also been comparatively demonstrated in many studies, adding new producer groups (Whitley, 1988; Mazza, 1998; Özen, 1999; Armbrüster and Kipping, 2002; Peltonen, 2016). For example, Peltonen (2016: 54) indicated that there are two branches in classical organizational theory, namely the practical branch, and the sociological branch. He mentioned that the relationships with organizations and management, conceptualizations of organizations, and the roles of theorists differ between these branches. Academicians and sociologists are the developers of the sociological branch, while practitioners, managers, and engineers are the developers of the practical branch. It has been noted that the knowledge generation model of gurus aiming to produce information that aligns with practitioners' expectations is different from that of academics. For instance, Özen (1999) provided a comparison summarizing differences between gurus and academics in terms of the ways they generate knowledge, the content of knowledge, and the ways they disseminate knowledge. Some also expand the category of types of management/business knowledge with additional actor groups. For example, Whitley (1988) categorized those who produce knowledge about management into practitioners, consultants, advocates of general principles, and researchers, highlighting the differences in their purposes. Mazza (1998) also evaluated the four types of economic knowledge classifications developed by Furner and Supple (1990) from the perspective of business knowledge. According to this classification, the four categories are as follows: 1) formal disciplinary knowledge; 2) informed or lay opinion, 3) practical knowledge, and 4) general folklore (Mazza, 1998). Armbrüster and Kipping (2002) also stated that there are three categories of management knowledge produced by three different activity systems. These three categories are general management knowledge produced by academics and management gurus, regulation-oriented management knowledge produced by practitioners, and finally, change-oriented knowledge produced by consultants. Although there are differences in terms of knowledge production, it is also observed that knowledge producers can generate knowledge in other types as well. When we evaluate the knowledge produced by academics, for example, Özen (1999) notes that some gurus have an academic background. In his classification, Mazza (1998) positions academic communities and business schools as producers of disciplinary knowledge while also serving as knowledge producers in other types. Scherer (2003) has also noted that organizational researchers may have different orientations in terms of the purpose of research. Some researchers may concentrate on descriptive research, while others may adopt a prescriptive approach (Scherer, 2003). In the first approach, researchers who aim to be rigorous in their scientific approach want

to simply explain the existence or functions of organizations to gain knowledge but are not interested in practical applications (Scherer, 2003: 313). Those who adopt the second approach focus on the design of the organization and aim to provide relevant knowledge to contribute to the improvement of organizational practice (Scherer, 2003: 314). Üsdiken and Wasti (2009) have shown that in academic research, some researchers may have a science-oriented approach, while others may have a practice-oriented approach. The same situation can also be observed in journals. For instance, two journals (*Harvard Business Review* and *Sloan Management Review*) in the FT50 list are known as practitioner-oriented journals (Stahl et al., 1988; Pollach, 2022). This depiction, derived from the business and/or management discipline, could also be valid for writing textbooks in the field of organization theory. It implies that certain organization theory textbooks might place greater emphasis on a practitioner-oriented approach, focusing more on how management is executed in organizations, while other organization theory textbooks may lean more towards a science-oriented perspective, emphasizing intellectual developments within the field of organization theory.

The second dimension of my paper relates to the stance taken towards paradigm pluralism. One of the current states of the field of organization theory is the presence of different paradigms, which represent different meta-theoretical assumptions (Üsdiken and Leblebici, 2001[2022]). The paradigm pluralism debate, commonly known as the paradigm wars[1], in the field of organization theory significantly began with Burrell and Morgan's seminal book. They categorized organizational analysis endeavors into different paradigms (viz., functionalist, interpretive, radical humanist, and radical structuralist) based on dimensions related to the philosophy of science and social theory (Burrell and Morgan, 1979). It seems possible to categorize the impact of this debate, which significantly started with Burrell and Morgan's influence, into three categories from the perspective of those who adopt paradigm pluralism. The first group of adopters, based on Burrell and Morgan's framework, has endeavored to demonstrate how to conduct research using the multi-paradigmatic approach as a research strategy and how to utilize this framework in building theory. The first example is Hassard's study (1991), in which he examined work behaviors in the British Fire Service and referred to it as multiple paradigm research. The second example is the study by Gioia and Pitre (1990), where they embraced this multiparadigm framework in theory building. The second group, who embraced Burrell and Morgan's multiparadigm approach, made efforts to modify the framework developed by Burrell and Morgan (1979), as evident in works by Deetz (1996) and Hassard and Wolfram Cox (2013). By using a dialogic perspective, Deetz (1996) has delineated four distinct discourses based on two fundamental dimensions: one focuses on the origin of concepts and problem statements, while the other centers on the relation of research practices to the existing social orders in organizational analysis. This categorization comprises normative, interpretive, critical, and dialogic discourses (Deetz, 1996). Deetz (1996) introduced each discourse and evaluated organizational studies from the perspective of these discourses. In another study re-evaluating the framework of Burrell and Morgan, Hassard and Wolfram Cox (2013) expanded it by adding a third-order paradigm based on post-structuralism and postmodernism. Hassard and Wolfram Cox (2013), with this addition, have created a new meta-theoretical classification by identifying a total of six research domains under three paradigms. These research domains are normative structural and critical structural under the structural paradigm, normative anti-structural and critical anti-structural under the anti-structural paradigm, and normative post-structural and critical post-structural under the post-structural paradigm (Hassard and Wolfram Cox, 2013). Hassard and Wolfram Cox, like Deetz, have positioned

[1] The paradigm wars debate is beyond the scope of this study, and for this debate, the following studies can be consulted: Hassard & Kelemen, (2002), Westwood & Clegg (2003), and Shepherd & Challenger (2013).

prominent perspectives in the field of organizational theory according to these research domains. The third distinct group of adopters consists of those who evaluate alternative paradigms at the level of discipline, subfield, and topic. For example, at the level of the management discipline, Johnson and Duberly (2000) propose a new paradigm classification for management research, evaluating it based on the claim that different epistemological approaches provide different kinds of reflexivity. If we evaluate the subfields of the management discipline, numerous studies address both the overall landscape of the organization theory field and the historical development of the field, according to multi-paradigmatic perspectives (e.g., Marsden and Townley, 1999; Üsdiken and Leblebici, 2001[2022]; Scherer, 2003; Westwood and Clegg, 2003, Peltonen, 2016). Some studies evaluate the field in terms of alternative paradigms for other subfields within the management discipline, such as strategic management (Rabetino et al., 2021) and human resources (Bonache, and Festing, 2020). It is possible to see examples at the subject level. For instance, Karataş-Özkan and Murphy (2010) have evaluated organizational learning studies from various paradigmatic approaches. In the present day, it can be observed that advocates of paradigm pluralism are particularly prominent outside the United States (Üsdiken, 2002), and philosophical inquiry holds a significant position in organization theory and research (Mir et al., 2016). The attitude towards paradigm pluralism, as discussed above, could also be valid in the context of textbooks. For example, Hassard and Wolfram Cox (2013: 1703) mention that the postmodernism paradigm is dealt with as a perspective in Hatch and Cunliffe's textbook supports this claim. Consequently, in a more general claim regarding textbooks, it can be argued that certain organization theory textbooks adopt a more open attitude towards paradigm pluralism, while others take a more opposing stance against paradigm pluralism. In the following method part, how I analyze the two claims mentioned in this section is elucidated.

**Method**

This study is designed to evaluate the claims presented at the end of the two paragraphs in the previous part. Based on literature review research as a research strategy, its method of analysis is content analysis. Based on the preliminary examination, it has been observed that 13 books presented in Table 1 in the appendix can be categorized into three general categories by examining their approaches adopted. These are subject-based approach (OT1, OT2, OT3, OT4, OT5, OT7, OT9, OT12, OT13), perspective-based approach (OT8, OT10), and both subject and perspective-based approach (OT6, OT11). When categorizing the textbooks, the first dimension is the adopted knowledge production model. Under this dimension, textbooks can be categorized based on their focus, with some concentrating on teaching how management is conducted within organizations, while others focusing on the evolution of disciplinary conceptualizations and theorization in the field of organization theory. The second dimension of the framework concerns the stance taken towards paradigm pluralism. According to this dimension, textbooks can be grouped into two categories. The first category encompasses textbooks that exclusively present mainstream theories centered around a single paradigm prevalent in the field of organizational theory. In contrast, the second category includes textbooks that contain theoretical explanations derived from alternative paradigms. The paradigm definition adopted in the study is Scherer's conceptualization. According to his definition, a paradigm comprises the fundamental assumptions regarding a researcher's purpose or activity (research interest), the nature of the examined object (ontology), and the suitable methodology for examination (epistemology or methodology) (Scherer, 2003: 313). To identify the paradigms presented in textbooks and evaluate this dimension, a classification of paradigms in organizational inquiry was developed based on Johnson and Duberley (2000), Hatch and Yanow (2003), Guba and Lincoln (2008), Tsang (2017), and Rabetino et al. (2021). The classification has been presented in Table 2. Based on the classification, six paradigms can be discussed. In addition, for the classification of the theories or topics in the textbooks in terms of

paradigms, the classifications made by the following works have been taken into account: Deetz (1996), Marsden and Townley (1999), Johnson and Duberley (2000), Hatch and Yanow (2003), Westwood and Clegg (2003), Reed (2006), Üsdiken and Leblebici (2001[2022]), Elkjaer & Simpson (2011), Hassard and Wolfram Cox (2013), Farjoun et.al. (2015), and Peltonen (2016). Table 3 in the appendix outlines the general characteristics of the textbooks and specifies which paradigms mentioned in Table 2 are covered within these textbooks.

In the study, books that could serve as textbooks, including classic reviews of theories and/or topics (e.g., Handel, 2003; Pugh, 2007; Tosi, 2009), compilations of theorists or concepts (e.g., Pugh and Hickson, 2007; Luhman and Cunliffe, 2013), handbooks (e.g., Baum, 2002; Tsoukas and Knudsen, 2003; Clegg et al., 2006), books within series (e.g., Cunliffe, 2008; Grey, 2009; Hatch, 2011), and a book presenting point-counterpoint discussions on major topics in organizational theory (Westwood and Clegg, 2003), were excluded from the scope of the review. The main reason for not excluding these books is that they offer contributions from different authors and, unlike textbooks providing a more comprehensive perspective on the field of organizational theory, they adopt a different purpose. In a similar vein, books that evaluate the field of organizational theory within different paradigms (e.g., Peltonen, 2016) were also excluded from the analysis. The following section presents the findings of the study.

**Findings**

I classify textbooks along two dimensions: 1) those focusing on teaching how management is conducted within organizations or on the evolution of disciplinary conceptualizations and theorization in the field of organization theory, and 2) those presenting mainstream theories centered around a single paradigm (i.e., positivism)[2] prevalent in the field of organizational theory or presenting theoretical explanations derived from alternative paradigms alongside mainstream theories. Figure 1 summarizes these various categories for textbooks, which I will briefly describe below.

We can position textbooks that exhibit both characteristics of ‘focusing on teaching the practical aspects of implementing management’ and ‘presenting the theories of the mainstream approach’ (i.e., positivism) in the top-left quadrant of Figure 1. These textbooks share quite similar features and almost entirely lack theories and topics related to alternative paradigms outside mainstream organizational theory. The textbooks within this category, in terms of the paradigm they adopt, are entirely aligned with the mainstream (positivist/functionalist/modernist) approach in organizational theory and exhibit a closed attitude towards alternative paradigms. In Erikson-Zetterquist et al.'s (2011) textbook, although there is coverage of theories or topics related to alternative paradigms such as labor process theory, gender, and diversity, the textbook is largely positioned within the positivist organizational theory paradigm.

[2] As acknowledged by Rabetino et al. (2016), the labels positivism, (structural) functionalism, and modernism can be used interchangeably with each other. Similarly, interpretivism and constructionism, as well as postmodernism and deconstructionism, are acknowledged as paradigms utilized within the same overarching framework (Rabetiono, et.al, 2016).

Figure 1. Map of Different Organization Theory Textbook Writing Approaches

| | Presenting the theories of the mainstream paradigm | Presenting theories of both the mainstream paradigm and alternative paradigms together |
|---|---|---|
| Focusing on teaching the practical aspects of implementing management | *Child (2015)-OT 1*<br><br>*Daft (2021)-OT2*<br><br>*Erikson-Zetterquist, Müllern & Styhre (2011)-OT 3*<br><br>*Hodge, Anthony & Gales (2003)-OT5*<br><br>*Jones (2013)-OT 7*<br><br>*Tolbert & Hall (2009)-OT13* | *Hatch (2018)-OT4*<br><br>*Mills, Simmons, & Mills (2005)-OT 9* |
| Focusing on intellectual development in the field of Organizational Theory | *Jaffee (2001)-OT6*<br><br>*Staber (2013)-OT12*<br><br>*Scott & Davis (2007)-OT11* | *McAuley, Duberley & Johnson (2014)*<br><br>*Rouleau (2022)-OT 10* |

Source: Developed by the author following the examination within the scope of this present study.

The textbooks located within the top-left quadrant of Figure 1 entirely focus on teaching the practical aspects of implementing management, based on fundamental topics related to organizations and management knowledge. In particular, the textbooks by Daft (2021), Jones (2013), and Hodge et al. (2003) share a similar style. These three textbooks feature mini-cases at the beginning or within each chapter, cases at the end of each chapter, and integrative cases at the end of the books. All three of them also include main discussion questions at the end of each chapter. It can be noted that the textbooks of Jones (2013) and Daft (2021) make significant efforts in terms of being oriented towards practical application in the business world. For example, in Jones (2013), there are boxes in each chapter titled 'managerial implications,' and at the end of the chapters, there are sections presenting organization theory in action. In Daft (2021), each chapter features briefcases offering guidelines for managers, measurements for organizational design, questions on managing by design within boxes, and, similar to the organization theory in action in Jones (2013), workbooks are provided at the end of each chapter. It can be stated that in the other three textbooks as well, a dominant approach is focusing on teaching the practical aspects of implementing management. Child (2015) seeks to capture the pulse of the business world with in-chapter boxes. These boxes include examples, some of which draw from magazines catering to the business world such as Financial Times, The Economist, and Harvard Business Review. Additionally, they incorporate the author's research notes and opinions. At the end of the chapters,

questions related to the chapter topics are also posed. In the textbook by Erikson-Zetterquist, Müllern & Styhre (2011), there are case studies at the beginning of each chapter, along with numerous mini-cases related to businesses throughout each chapter. At the end of the chapters, questions related to the chapter topics are also posed. The textbook that is stylistically the most different from the others in this quadrant is Tolbert and Hall's (2009) textbook, and it can be evaluated within this group both in terms of focus and attitude toward alternative paradigms. In this textbook, where exercises are presented at the end of chapters, the primary goal is to teach fundamental topics related to the management of the business. In terms of its closed attitude towards alternative paradigms, it exhibits the same characteristics as the other textbooks in this category.

The top right quadrant of Figure 1 consists of textbooks that focus on teaching the practical aspects of implementing management while simultaneously presenting theories of both the mainstream approach and alternative approaches together. The most typical representative of this category is Hatch (2018). Hatch (2018) evaluates fundamental topics in the field of organizational theory, such as organization-environment relationships, based on the three main perspectives in organizational theory (modern, symbolic, and postmodern). In addition to these three main perspectives, although not the central perspective within the textbook, the topics of power, control, and conflict have been examined within the scope of critical theory. Thus, we can state that four out of the six paradigms presented in Table 2 in the appendix are taken into consideration when evaluating the topics in this textbook. It can be noted that Hatch's textbook, in addition to embracing paradigm diversity, is more oriented toward teaching how management is implemented in organizations. In this aspect, the textbook exhibits similar characteristics to the textbooks in the top-left quadrant. Boxes from theory to practice containing exercises in each chapter, frequently used diagrams to support understanding, some sections with business case examples boxes, think like a theorist boxes, and exercises providing the opportunity to apply these perspectives indicate an educational orientation of the book. Additionally, there is a glossary at the end of the textbook. In this aspect, it can be noted that the textbook adopts an approach to teaching fundamental topics related to the management of organizations. Another textbook that could be added to this quadrant is the one by Mills, Simmons, & Mills (2005). The textbook approaches organizational analysis from the perspective of alternative approaches (positivist, interpretive, radical, feminist, racioethnicity, and post-modernist). Thus, it reflects the perspectives of the four paradigms presented in Table 2 in the Appendix of the present study. Stylistically, this textbook is also similar to the other examples in the top quadrants of Figure 1. Instead of focusing on intellectual development in the field, it evaluates key topics with a more instructional approach. It further strengthens its educational orientation with review questions and exercises at the end of each chapter. Additionally, in each chapter, discussion questions have been posed for the integrated cases titled 'The Westray Mine Explosion' by Caroline J. O'Connell and 'For Your Eyes Only' by Gina Grandy, which are presented at the end of the textbook. Similar to what is done in Hatch (2018), a glossary of terms has been provided at the end of this textbook.

The bottom left quadrant of Figure 1 is where textbooks that focus both on intellectual development in the field of Organization Theory and on presenting the theories of the mainstream approach can be positioned. This quadrant is represented by three textbooks. The textbooks predominantly encompass positivist mainstream organizational theory. Although there are theoretical explanations from paradigms outside the mainstream, it can be noted that these are addressed rather weakly. The first textbook among those in this quadrant is Jaffee's (2001) textbook. The textbook is positioned within this quadrant due to its focus on theoretical developments in the field and its avoidance of being limited to mainstream organization theory. In the introductory section of the textbook, although coverage is given to conflict theory and

symbolic interactionism in addition to structural functionalism within social theories, for the rest of the textbook, the dominance of topics and theories under the structural functionalism paradigm is evident. Although a critical social theory perspective is presented regarding bureaucratic structure, the textbook largely encompasses topics and theories within structural-functionalist or mainstream organization theory. Although an assessment is presented under the heading of postmodern analysis at the end of the textbook, it primarily interprets postmodernism as a historical era after modernism, and its epistemological effects on organizational analysis are not evaluated. A similar situation is valid for Scott and Davis (2007) positioned in this quadrant as well. In the textbooks by Scott and Davis (2007), although they touch upon Karl Weick's social constructionist approach, critical perspectives on participation, or evaluations of power from a critical and postmodern standpoint, these are very brief assessments and have remained as appended evaluations to topic-based explanations, unable to counteract the dominance of mainstream orthodox approaches. Although both textbooks have both subject and perspective-based approaches, they have adopted a rather explicit approach in terms of presenting theoretical accumulation in the field rather than teaching the management of organizations. The third textbook positioned within this quadrant is Staber's (2013) textbook. It is possible to consider this textbook as representing the transition from this cluster to the bottom right quadrant of Figure 1. However, the fact that two of the three adopted perspectives in the textbook, namely organizational economics, and organizational evolution, are predominantly situated within the structural functionalist paradigm, and the third perspective is imbued with the functionalist paradigm, leading to its categorization in terms of attitude toward paradigm pluralism within this category. However, the textbook situates the institutional perspective within the interpretive and social constructivist paradigm, and due to approaching the institutional viewpoint in terms of the subjects they examine with a social constructionist perspective, it can be noted that, in this aspect, it is more open to alternative paradigms compared to the other two textbooks in this category. It can be stated that all three textbooks aim to present intellectual developments in the field.

Finally, the bottom right quadrant of Figure 1 includes textbooks that focus both on the intellectual developments in the field of Organizational Theory and on presenting theories of both the mainstream approach and alternative approaches together. Two textbooks can be positioned in this quadrant. One of these and can be mentioned as a typical example of this category, is the textbook by McAuley, Duberley & Johnson (2014). The textbook addresses the intellectual development of the field of organization theory in the light of positivism, critical theory, interpretivism, and the postmodern paradigm. The textbook demonstrates a quite open approach toward paradigm pluralism. The second textbook in this category is Rouleau's (2022) textbook. This textbook, in its first section where it discusses the main debates in the field of organization theories, demonstrates an open stance towards paradigm pluralism by addressing paradigm debates. Unlike all the other textbooks covered in this study, the textbook addresses six fundamental theoretical perspectives and/or research areas and evaluates these theories and/or research areas from positivist (e.g., social network analysis and interfirm network analysis), interpretive (e.g., practice studies), and postmodern paradigms (e.g., discourse studies and actor-network theory). Both textbooks within this quadrant aim to convey the intellectual development of the field.

**Concluding Discussion**

This study confirms the two claims it puts forward regarding the textbooks. While some textbooks prioritize teaching knowledge related to the management of organizations and preparing students for the practical world, others prioritize conveying theoretical advancements in the field. Our second claim is also confirmed. In some textbooks, theories and research generated by

mainstream organizational theory are dominant, while others also encompass alternative paradigms to the mainstream. Textbooks in the field of organization theory can be positioned in four categories based on these two dimensions. All the textbooks examined in this study were published after the 2000s. If we trace the origins of the paradigm debate back to the book by Burrell and Morgan, there are at least 20 years before the publication of the older ones among the textbooks examined in the present study. This can be considered sufficient time for an awareness of the paradigm debate before the textbooks were written. The present study has some limitations. Firstly, the educational and academic backgrounds of the textbook authors have not been evaluated. Authors who are more open to paradigm pluralism may have included alternative paradigms in their textbooks because their academic careers largely involved conducting studies that could be positioned within alternative paradigms in organization theory. A second limitation can be noted as the lack of a more systematic analysis regarding textbooks. Based on these two limitations, two suggestions can be proposed for future research. The first suggestion is to conduct a more in-depth analysis of the backgrounds of textbook authors to assess the influence of their backgrounds on their writing approaches in their textbooks. The second suggestion is to conduct bibliometric analyses on the citations of textbooks, in addition to evaluating which theories and topics are included, to examine the stance of the textbooks in terms of paradigms. This study does not aim to make a theoretical contribution to the existing literature; however, it is anticipated that the exploration of how two key debates in both the broader field of management and particularly in the field of organization theory are reflected in the writing of organization theory textbooks may provide valuable insights for academics. This can enhance their teaching and educational activities within the context of organization theory courses.

## References


Armbrüster, T., and Kipping, M. 2002. Types of knowledge and the client-consultant interaction. In K. Sahlin-Andersson, & L. Engwall (Eds.) *The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources*: 96-110. California: Stanford Business Books.

Baum, J. A. C., ed. (2002). *Blackwell companion to organizations*. Oxford: Blackwell.

Bonache, J., and Festing, M. (2020). Research paradigms in international human resource management: An epistemological systematization of the field. *German Journal of Human Resource Management*, 34(2), 99-123.

Burrell, G., and G. Morgan. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis.* London: Heinemann.

Carroll, B., Firth, J., Ford, J., and Taylor, S. (2018). The social construction of leadership studies: Representations of rigour and relevance in textbooks. *Leadership*, 14: 159–178.

Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T. B., and Nord, W. R., eds. (2006). *The sage handbook of organization studies.* London: Sage.

Cummings, S., Bridgman, T., Hassard, J., and Rowlinson, M. (2017). *A new history of management.* Cambridge: Cambridge University Press.

Cunliffe, A. L. (2008). *Organization theory*. London: Sage.

Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7: 191–207.

Elkjær, B., and Simpson, B. (2011). Pragmatism: A lived and living philosophy. What can it offer to contemporary organization theory? *Research in the Sociology of Organizations*, 32, 55–84.

Farjoun, M., Ansell, C., and Boin, A. (2015). Pragmatism in organization studies. *Organization Science*, 26, 1787–1804.

Fougere, M., and Moulettes A. (2012). Disclaimers, dichotomies, and disappearances in international business textbooks: A postcolonial deconstruction. *Management Learning,* 43: 5–24.

Graham, M.E., Kennavane, E., and Wears K. H. (2008). Diversity management content in introductory human resource management textbooks. *Academy of Management Learning & Education,* 7: 429–433.

Grey, C. (2009). *A very short, fairly interesting, and reasonably cheap book about studying organizations*. London: Sage.

Guba, E. G. and Lincoln, Y. S. (2008). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, in N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (eds.) *The landscape of qualitative research:* 255-286. California: Sage.

Handel, M. J. ed. (2003). *The sociology of organizations: Classic, contemporary, and critical readings*. Thousand Oaks: Sage.

Hassard, J. (1991). Multiple paradigms and organizational analysis: A case study, *Organization Studies*, 12, 275-299.

Hassard, J., and Kelemen, M. (2002). Production and consumption in organizational knowledge: the case of the 'paradigms debate'. *Organization*, 9, 331–355.

Hassard, J., and Wolfram Cox, J. (2013). Can sociological paradigms still inform organizational analysis? A paradigm model for post-paradigm times. *Organization Studies*, 34:1701–1728.

Hatch, M. J. (2011). *Organizations: A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Hatch, M. J. and Yanow, D. (2003). Organization theory as an interpretive science, in H. Tsoukas and C. Knudsen (eds). *The Oxford handbook of organization theory*: 63-87. Oxford: Oxford University Press.

Hinings C. R. (Bob), Greenwood, R., and Meyer, R. (2018). Dusty books? The liability of oldness. *Academy of Management Review*, 43(2), 333–343,

Johnson, P., and Duberley, J. (2000). *Understanding management research: An introduction to epistemology*. London: Sage Publications Ltd.

Kilduff, M. (1993). Deconstructing organizations. *Academy of Management Review*, 18(1), 13–31.

Kraatz, M.S., and Flores, R. (2015). Reinfusing values, institutions, and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies. *Research in the Sociology of Organizations*, 44, 353-381.

Marsden, R., and Townley, B. (1999). The Owl of Minerva: Reflections on theory in practice, in S. R. Clegg and C. Hardy (eds). *Studying organization: Theory and method*, pp. 405-421. London: Sage.

Mazza, C. (1998). The popularization of business knowledge diffusion: From academic knowledge to popular culture?, in J. L. Alvarez (ed.) *The diffusion and consumption of business knowledge*: 164-181. London: Macmillan Press Ltd.

McAuley, J., Dubberley, J. & Johnson, P. 2014. *Organization theory: Challenges and perspectives*. Harlow: Pearson Education Limited.

Mir, R., Willmott, H., and Greenwood, M. (2016). Introduction: Philosophy in organization studies – life, knowledge, and disruption, in R. Mir, H. Willmott and M. Greenwood (eds.) *The routledge companion to philosophy in organization studies*: 1-11. Oxon: Routledge.

Luhman, J. T., and Cunliffe, A. L. (2013). *Key concepts in organization theory*. London: Sage.

Olson, N., Perkins, S. J., Mantere, S., Üsdiken, B., and Wexler, M. (2004). Special book review: H. Tsoukas and C. Knudsen (eds.): The oxford handbook of organizational theory: Meta theoretical perspectives and J. A. C. Baum (ed.): The blackwell companion to organizations, *Organization Studies*, 25(3), 489-500.

Özen, Ş. (1999). An explanation of guru fashion in Turkey. *Ankara University Faculty of Political Science Review*. 54: 97-121. (in Turkish).

Pugh. D. S. (2007). *Organization theory: Selected classic reading*. London: Penguin books.

Pugh, D. S., and Hickson, D. J. (2007). *Great writers on organizations* (The third omnibus edition), Hampshire: Ashgate.

Pollach, I. (2022). The diffusion of management fads: A popularization perspective. *Journal of Management History*, 28: 284-302.

Rabetino, R., Kohtamäki, M., and Federico, J.S. (2021). A (re)view of the philosophical foundations of strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 23, 151–190.

Reed, M. (2006). Organizational theorizing: A historically contested terrain, in S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, and W. R. Nord (eds). *The sage handbook of organization studies*: 19-54. London: Sage.

Sargut, A. S., and Özen, Ş. (2007). An overview of organizational theories: A comparative analysis. In A.S. Sargut and Ş. Özen (eds). *Organizational theories*: 11-34. Ankara: Imge Bookstore. (in Turkish).

Scherer, A. G. (2003). Modes of explanation in organization theory, in H. Tsoukas and C. Knudsen (eds). *The oxford handbook of organizational theory*: 310-344. Oxford: Oxford University Press.

Stahl, M. J., Leap, T. L., and Wei, Z. Z. (1988). Publication in leading management journals as a measure of institutional research productivity. *Academy of Management Journal*, 31: 707–720.

Stambaugh, J.E., and Trank, C. Q. (2010). Not so simple: Integrating new research into textbooks. *Academy of Management Learning & Education*, 9, 663–681.

Shepherd, C., and Challenger, R. (2013). Revisiting paradigm(s) in management research: A rhetorical analysis of the paradigm wars. *International Journal of Management Reviews*, 15, 225–244.

Tosi, H. L. (2009). Theories of organization. California: Sage.

Tsang, W. K. (2017). *The philosophy of management research*. Oxon: Routledge.

Tsoukas, H., and Knudsen, C. eds. (2003). *The Oxford handbook of organization theory: Meta-theoretical perspectives.* Oxford: Oxford University Press.

Tsoukas, H., Patriotta, G., Sutcliffe, K.M., and Maitlis, S. (2020). On the way to Ithaka: Commemorating the 50th anniversary of the publication of Karl E. Weick's The Social Psychology of Organizing. *Journal of Management Studies*, 57: 1315-1330.

Üsdiken, B., and Leblebici, H. (2001). Organization theory, in Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., and Viswesvaran, C. (eds.). *Handbook of industrial, work & organizational psychology*: 377-397. Newbury Park, CA: SAGE.

Üsdiken, B., and Leblebici, H. (2022). Organization theory, in Ş. Özen (ed.), *A tribute to Hüseyin Leblebici: Studies in organizational theory*: 193-253. Ankara: Imge Bookstore. (in Turkish).

Üsdiken, B. (2002). Science-management collaboration through a historical perspective. *Journal of Management Research*, 2: 127-154. (in Turkish).

Üsdiken, B., and Wasti, S. A. (2009). Preaching, teaching and researching at the periphery: Academic management literature in Turkey, 1970—1999. *Organization Studies*, 30: 1063–1082.

Westwood, R., and Clegg, S. eds. (2003). *Debating organization: Point-counterpoint in organization studies*. Oxford: Blackwell.

Westwood, R., and Clegg, S. (2003). The discourse of organization studies: Dissensus, politics, and paradigms, in R. Westwood and S. Clegg (eds). *Debating organizations: Point-counterpoint in organization studies*. 1- 42. Oxford: Blackwell.

Whitley, R. (1988). The management sciences and managerial skills. *Organization Studies*, 9: 47-68.

**Appendix**

Table 1. Textbooks Reviewed for Study

| ***Author(s)*** | ***Title*** | ***Publisher*** | ***Edition/Copyright Year*** | ***The code within this study*** |
|---|---|---|---|---|
| Child | Organization: Contemporary Principles and Practices | Wiley | 2/2015 | OT1 |
| Daft | Organization Theory and Design | Sout-Western Cengage Learning | 13/2021 | OT2 |
| Erikson-Zetterquist, Müllern & Styhre | Organization Theory: A Practice Based Approach | Oxford | 1/2011 | OT3 |
| Hatch | Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives | Oxford | 4/2018 | OT4 |
| Hodge, Anthony & Gales | Organization Theory: A Strategic Approach | Prentice Hall | 6/2003 | OT5 |
| Jaffee | Organization Theory: Tension and Change | McGraw-Hill | 1/2001 | OT6 |
| Jones | Organization Theory, Design, and Change | Pearson Education Limited | 7/2013 | OT7 |
| McAuley, Duberley & Johnson | Organization Theory: Challenges and Perspectives | Pearson | 2/2014 | OT8 |
| Mills, Simmons, & Mills | Reading Organization Theory | Garamond Press | 1/2005 | OT9 |
| Rouleau | Organization Theories in the Making | Oxford | 1/2022 | OT10 |
| Scott & Davis | Organizations and Organizing | Pearson | 1/2007 | OT11 |
| Staber | Understanding Organizations: Theories & Images | Sage | 1/2013 | OT12 |
| Tolbert & Hall | Organizations: Structures, Processes, and Outcomes | Pearson International | 10/2009 | OT13 |

Table 2. Ontology, Epistemology, and Methodology According to Different Paradigms

| | Positivism (1) | Critical realism (2) | Interpretivism (3) | Critical Theory (4) | Pragmatism (5) | Postmodernism (6) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ontology | Objective reality with causality conceived as constant conjunction of events. | Objective, stratified reality with domains of the real, actual, and empirical consisting of structures, mechanisms, and events. | Social reality may be construed differently by different people: the social world we inhabit and experience is potentially a world of multiple realities multiple interpretations. (Hatch & Yanow, 2003: 67). | Historical realism-virtual reality shaped by social, political, cultural, economic, ethnic, and gender values crystarilized over time (Guba & Lincoln, 2008). | Objective reality, stressing the influence of the inner world of human experience in action. | Reality socially constructed through subjective meanings, shared language, and social politics; multiple realities possible. |
| Epistemology | Empirical testing and verification of theories based on a hypothetico-deductive approach, with an aim of discovering law like relationship that have predictive power. | Theoretical explanations retroduced from empirical data for describing the structures and mechanism that generate the observable events, emphasizing explanation over prediction. | Knowing and understanding are subjective processes-understood from the viewpoint of the subject acting (and interacting) in and interpreting the situation; they are objective process, understood from the outside through sense-based observation alone (Hatch & Yanow, 2003: 69). | (Socio-)rational knowledge occurs in social relations that are established among people when they democratically negotiate their socially constructed definitions of reality (Johnson & Duberley, 2000: 186). | Concepts and theories as instruments to solve human problems rather than as representations of reality; truth as an increase in the power to cope with the environment | Knowledge produced by particular languages games; rejection of metanarratives and acceptance pluralism and fragmentation. |
| Methodology | Researcher assumed to be unbiased and value-free; tendency toward using | Researcher reminded of the need to control for bias; no preference for any specific | The researcher uses methods such as observing (with whatever degree of participation), conversational (or in- | The general stance adopted by the researcher is an interpretative one, attempting to construct | Researcher as active participant in the process of transformation; | Involvement of researcher in shaping research results explicitly described in |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | quantative methods such as surveys, experiments, and analysis of archival data. | form of research methods. | depth) interviewing, and the close reading of documents to interpret meanings. (Hatch & Yanow, 2003: 68). | a sense of situations from personal and institutional standpoints through participation, observation, and analysis of contextual data (Johnson & Duberley, 2000: 133). | preference for mixed research methods. | detail; preference for semiotic and deconstructive techniques. |

Source: Tsang (2017: 3). The interpretivism and critical theory columns were added by the author of the present study, and the sources are indicated in the cells of the respective columns.

Table 3. General Characteristics of Textbooks

| ***Author(s)*** | ***Title*** | ***Presentation Approaches of Textbooks*** | ***The code within this study*** | ***The Paradigms Contained in the textbooks and Presented in Table 2.*** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** | ***6*** |
| Child | Organization: Contemporary Principles and Practices | Subject-based approach | OT1 | √ | | | | | |
| Daft | Organization Theory and Design | | OT2 | √ | | | | | |
| Erikson-Zetterquist, Müllern & Styhre | Organization Theory: A Practice Based Approach | | OT3 | √ | | | | | |
| Hatch | Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives | | OT4 | √ | | √ | √ | | √ |
| Hodge, Anthony & Gales | Organization Theory: A Strategic Approach | | OT5 | √ | | | | | |
| Jones | Organization Theory, Design, and Change | | OT7 | √ | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mills, Simmons, & Mills | Reading Organization Theory | | OT9 | √ | | √ | √ | | √ |
| Staber | Understanding Organizations: Theories & Images | | OT12 | √ | | √ | | | |
| Tolbert & Hall | Organizations: Structures, Processes, and Outcomes | | OT13 | √ | | | | | |
| McAuley, Duberley & Johnson | Organization Theory: Challenges and Perspectives | Perspective-based approach | OT8 | √ | | √ | √ | | √ |
| Rouleau | Organization Theories in the Making | | OT10 | √ | | √ | | | √ |
| Jaffee | Organization Theory: Tension and Change | Subject and perspective-based approach | OT6 | √ | | | | | |
| Scott & Davis | Organizations and Organizing | | OT11 | √ | | | | | |

# CONSTRUCTING LEGACY IN FAMILY FIRMS: THE ROLE TEMPORALITY OF INSTITUTIONAL LOGICS

**Cagla OZGOREN**
Bahçeşehir Üniversitesi
cagla.ozgoren@bau.edu.tr

**Mine KARATAS-OZKAN**
University of Southampton, UK
mko@soton.ac.uk

**Renan TUNALIOGLU**
Adnan Menderes Üniversitesi
renan.tunalioglu@gmail.com

**Abstract**

Drawing on the legacy perspective, we employ a multiple case study approach to investigate how family firms build a legacy. The data collection process drew upon 18 cases comprising 40 interviews, field visits and documentary data. Our comparative examination revealed patterns in how temporarily different combinations of institutional logic inform the family firms' legacy creation. Articulating different legacy creation patterns contributes to a more fine-grained understanding of why some family firms may be more concerned with constructing and developing a legacy they desire.

**Keywords**: family firms, legacy building, temporality of institutional logic

## Constructing Legacy in Family Firms: The Role Temporality of Institutional Logics

### Introduction

Legacy is defined as a "persistent immaterial trace of the past" (Davis et al., 2023), which includes "valued accomplishments, traditions, assets, histories, experiences, lives, places and memories" (Taraday, 2013: 200). Clearly, this has an impact in the present. Extant studies unpack different roles of legacies from different perspectives, albeit legacy as a construct has yet to be explained and utilised accordingly in family business research (e.g., Hammond et al., 2016 for review). The concept of legacy is relatively new and fuzzy in family business research. For the most part, the emphasis has been on exploring the transmission of values, traditions, and beliefs through storytelling, narratives (e.g. Barbera et al., 2018; Kammerlander et al., 2016; Jaskiewicz et al., 2015), breakdown or revision of legacy (De Massis et al., 2016; Erdogan et al., 2020) or the role of legacies in managerial action (Sasaki and Ravasi, 2021) particularly within the context of long-living family firms. We are also informed that legacy motivations of firms might be a driver for firm behaviour (Fox and Benzoni, 2017). Collectively, these studies inform how values, traditions, and histories matter for the transgenerational maintenance of and success of family firms. Still, they do not explain how legacies are created (Davis et al. 2023), particularly in turbulent environments (unsupportive political and social conditions), whereby creating a legacy is a matter of survival, as was evident in our study.

We draw on the temporal aspect of (e.g. Reinecke and Ansari, 2016, Magrelli, et al, 2022) multiplicity of institutional logic (Thornton et al., 2012) to guide our search for the legacy creation process in the family business. The sociological view of temporality, conceived as 'constitutive of social process' (Hense, 2014), draws our attention to the intertwined and reflexive nature of past, present and future that guide agency (Emirbayer and Mische, 1998). We are particularly interested in the time aspect of the impact of competing institutional logics in family firms' legacy creation process. In other words, the central research question we ask in this paper is: How is the legacy creation process guided by the temporality of competing institutional logics? Family businesses form a fertile research context to explicate the time dimension because they tend to be more inclined to consider time dimension (past, present, future) due to generational aspects.

To investigate the legacy-building process of family firms, we employ a qualitative multi-case research design in a sample of 18 family agricultural firms in Aydin, Turkey. The context is known for continuous changes in agricultural policies and normative and cultural challenges for agricultural firms, hampering family firms' longevity. The `toxic governance` at the field level results in frequent changes in agricultural policies decennially and hampers the entrepreneurial potential of the field. For instance, while most family firms (lifestyle businesses) launched due to the fertility of the context for the agricultural products (e.g. fig, chestnut, olive), they shut down their operations soon afterwards. At the same time, some family firms engage with practices that would create a legacy (leave a mark for the next generations) that they desire. Overall, the turbulent nature of the context renders the creation of legacies a matter of survival for this setting and investigates these dynamics deeper. Our sampled family firms are second or third-generation family firms, which has particular importance for our theoretical interest in the legacy-building process. Since contextual factors hamper the sustainability of firms, these firms certainly pass this newness of liability stage and are focused on creating the legacy they desire. More specifically, we chose the family firms that had survived for over ten years. This sampling allows us to show how family firms are moving from survival to legacy because they have survived despite all unfavourable conditions and are concerned with creating the desired future.

Our findings demonstrate the diversity in which family firms act in the process of legacy creation that is informed by the co-existence of temporarily different institutional logics, namely family logic, community logic and business logic. We have made several contributions to knowledge in the areas of family business and institutional logics. By showing why and how legacies are created and how the legacy motivations of founders influence the creation of legacies (Moriana et al., 2020; Davis et al., 2023), we have contributed to the family firms literature through a more fine-grained understanding of the legacy-building patterns of family firms. We also contribute to the multiplicity of institutional logic literature by emphasising the temporality of competing logics affecting legacy creation process. Finally, we amplify knowledge on how varying temporal orientations (past vs. future) affect managerial decisions and actions (e.g. Reinecke and Ansari, 2015, Slawinski and Bansal, 2015, Schultz and Hernes, 2020) in the context of family firms.

## Theoretical Grounding

### Legacy and Temporality of Institutional Logics

Family business scholars have begun to recognize that survival and longevity of family firms are driven by "their capacity to successfully manage the creation, maintenance and intergenerational transmission of traditions" (Suddaby and Jaskiewicz, 2020:233), which is pertinent to the legacy of family firms. One stream of research focused on how legacies are transmitted through mechanisms of storytelling and narratives about shared values, beliefs, rituals and practices among family members (e.g. Barbera et al., 2018; Kammerlander et al., 2016; Jaskiewicz et al., 2015), another stream considers legacies as a driver of family firm actions including innovation and entrepreneurial actions (De Massis et al., 2016; Erdogan et al., 2020, Jaskiewicz et al., 2015). This stream draws attention to the capabilities of family firms to manage the `continuity or change` paradox or `maintain or innovate`, termed the innovation paradox (De Massis et al., 2016), which drives their sustainability. While firms highly attached to their traditions are likely to favour continuity rather than change and persist in transmitting imprinted values (e.g. Dacin and Dacin, 2008; Dacin et al., 2019) across generations, on the other hand, they may break or revise the legacies through, for example, re-interpretations of the traditions (e.g. Erdogan et al., 2020).

Overall, although we are informed about legacy transfer mechanisms, we have limited insights into the legacy creation process (Davis et al., 2023), except one notable work . Scholars propose that multi-generational family firms build legacy through pressuring to perform and engaging with the innovations that is pertinent to creation of new business structure to assure an enduring legacy (Diaz-Moriana et al., 2018). We extend this literature through providing fine-grained articulation of how temporally blended logics inform legacy construction of family firms.

From a sociological perspective, temporality is conceived as 'constitutive of social process' (Hence, 2014, Reinecke and Ansari, 2016, Magrelli, et al, 2022), rather than only describing social processes and situating them independently from institutions. This perspective draws attention to the intertwined and indivisible nature of the past, present and future rather than conceiving each of them as a screenshot, isolated from each other (Ansari and Reinecke, 2017). In explaining bidirectional, dialectical, process oriented nature of time, Magrelli et al. (2022) use the metaphor of 'open ocean wave' and make its distinction from 'a flowing river', which describes uni-directional and forward-flowing nature of time (p: 191). Linking temporality and agency, Emirbayer and Mische (1997) articulate that social actions and processes are temporarily embedded and the 'complexity of these actions can only be captured in its full complexity, it is analytically situated within the flow of time' (p. 963).

We use temporal orientation type of temporal structures that guide ' what aspect of time (past, present or future) is paid attention to inform practice (Rowell et al., 2017). For instance, Sasaki and Ravasi's (2021) study shows that success and longevity (extraordinary)

of family firms 'affect how managers relate to past, present and future, and how they approach to change and innovation'. They find that managers' 'interpretations of past, present and future- and the links they forged between these three dimensions of time- shaped their decisions and actions.'

## Methodology

### Research Context

We have investigated agricultural family firms operating in the olive, chestnut, and dried fruits, including figs in Aydin, Turkey (and a couple of firms in livestock). It is a suitable setting for investigating the legacy creation process of family firms. The turbulent nature of the context renders the creation of legacies a matter of survival for this setting and makes the dynamics of legacy creation interesting and worthy of examination in depth. Although there is a vast production capacity of fig, chestnut, olive and other vegetables and fruits compared to other regions, this capacity needs to be fulfilled and improved by addressing the regulative and cultural constraints in this context. Aydin is the lifeblood of agriculture in olive, chestnut and fig production as a city. For instance, 70% of chestnuts and 80% of figs in Turkey are produced in this region, which has substantial unutilised export potential. Thus, creating a sense of community and influencing field-level regulations and norms in a turbulent institutional environment become a matter of survival but also the responsibility of the family firms. This has important implications for the current study focusing on legacy.

### Research Design and Sample

We have employed an exploratory qualitative research approach (Miles and Huberman, 1994) and a cross-comparative research design (Eisenhardt and Graebner, 2007). This study is built on our previous research project on agricultural enterprises' managerial capacities and sustainability in the province of Aydın in 2013. At that time, we conducted interviews with stakeholders at the field level (four), family businesses (eighteen), and non-family businesses (eleven). This initial phase of the study in 2013 provided an overview of the field of agriculture and confirmed that the future of the firms in this context is in danger of survival. They had shared beliefs that have urged for regulative and normative changes for sustainability. Therefore, the current study is a part of a longitudinal examination of family firms drawing on original insights that we generated.

We reached out to these firms in 2022 and checked their websites to collect follow-up data to learn about the maintenance of their operations. We observed that some companies (five) had closed for reasons such as military coup attempts in 2015 or the pandemic period in 2020; some (two) were at risk of closure due to economic reasons. Some firms, despite being financially strong and innovative, emphasised that the sustainability of their companies would not be possible if the regulations in the agricultural sector are not addressed and if the norms at the field level (e.g., collaborations, training, awareness) remain unchanged.

We chose the family firms that had survived for over ten years as examples drawing on from our sample of the initial research project. This sampling allows us to show how family firms are moving from survival to legacy building because they have survived despite all unfavourable conditions and remain motivated to create the desired future. Our study is, therefore, based on a sample of 18 agricultural family firms. They are second or third-generation family firms. This is particularly important for our theoretical interest in the legacy-building process. Since contextual factors hamper the sustainability of firms, these firms certainly pass this newness of liability stage and are focused on creating the legacy they desire. Table 1 provides details of agricultural businesses.

*Insert Table about 1 here*

### Data Collection

Data were collected from different sources in several rounds, including interviews, field visits and documentary data. We conducted a total of 40 interviews (*24 interviews with 18 family firms, 11 interviews with 11 non-family firms, four interviews with four field-level actors, one interview with an academic from agriculture faculty*) lasting 1 hour to 3 hours in different periods (May 2012- Feb. 2014 and May June 2023). While our first interview guide includes questions pertinent to institutional challenges for sustainability, employing an iterative approach, we revised the interview questions in the second round in alignment with our evolved research problem inspired by the legacy perspective. Our questions interrogate underlying reasons for survival, family firm behaviour, main legacy patterns and desires, and firms' relations with field-level organisations. All of the interviews were recorded and transcribed verbatim.

While all interviews in 2013 (33) were conducted during our field visits, we arranged online meetings for our follow-up interviews (6) in 2023. Field visits to these firms helped us observe the scale of business, production units, and informal relations with other family members. We also collected a sample of products as artefacts, documents or brochures. These insights were crucial in understanding the firm's legacy desires and action. We then triangulated our data with research notes taken by two authors during the field visits, and feedback was provided accordingly. We obtained data through our documentary review of publicly available documents on food agriculture and livestock (reports of Ministry), other stakeholder reports (e.g. TUSIAD, TOBB) and interviews with field-level actors such as the director of the Chamber of Commerce, KOSGEB, we gained in-depth insights about the main regulatory framework of the industry, which might foster and at the same time hamper entrepreneurial approach of agricultural potential. Lastly, a knowledge exchange dissemination workshop was held in February 2014 by the industry and academic partners as part of the feedback mechanisms that we created. This feedback from industry partners about the findings of this research strengthened the relevance (consistency) and the study's credibility (Lincoln and Guba, 1985).

### Data Analysis

We have analysed the data by identifying emerging themes in alignment with our theoretical orientations, including temporality in the legacy building process and institutional logics. This data analysis process consists of two stages: First, we are driven to capture agricultural family firms' legacy-building desires and practices. Employing an inductive approach in our data analysis (Miles and Huberman, 1994), we used open coding to understand the family firm's desires and actions to leave a mark for the next generations. Being informed about relational and multi-level characteristics of legacy (e.g. Hammond et al., 2016, Davis, 2023, Barbera et al., 2016, Fox and Wade-Benzoni, 2017) and our analysis of interview statements and documents published by family firms, we have produced analytical codes and themes that demonstrate heterogeneity in legacy-building desires and actions.

Second, we drew on the temporality of institutional logics literature to understand the heterogeneity of legacy-building desires and actions of family firms. At this stage of analysis, considering the 'ideal type' typology of institutional logic (Thornton et al., 2012), we recognised that family, business and community logic are highly relevant to our data, as found in similar studies (Reay et al., 2015). Focusing on the temporal nature of these core constructs, we have created data categories based on these temporal orientations, which guide institutional logic on 'what aspects of time (past, present or future) is prior attention to practice performance' (Rowell et al., 2017: 314).

Our within-case analysis is followed by cross-case analysis (Eisenhardt, 1989) to relate how legacy-building practices of family firms are informed by the temporality of multiple institutional logics. This process allowed us to reveal relationships and identify

meaningful patterns. Table 2 shows the data structure, and Table 3,4 and 5 provide illustrative quotations for the data categories and themes that emanated from this analysis accordingly.

## Findings

### Temporality of Multiplicity of Institutional Logics

Our data revealed that the cases we investigated differed in their desires and actions to create a legacy they desire in future, guided by the co-existence of temporarily different institutional logics. For instance, some family firms referred to their desire to retain the firm to family members and pressured them to perform and maintain continuity, which are pertinent to 'family legacy-building' desires and actions. Some of these family firms, which highlighted family legacy, also referred to their desire to leave a well-established future for the industry and contribute to society at large, which is related to 'collective legacy-building'. They engaged with a number of practices to revive the industry and respond to collective legacy threats. On the other hand, some firms acknowledge that they do not desire legacy creation.

### Family Logic (Past to Future Orientation)

First pattern emerged from our data is that family firms driven by strong family logic are mainly concerned with their desire for continuity of family business, which is shaped by family members' spiritual commitment to the maintenance of the business and desire to retain the firm for the next generations. Family members' awareness and pride in entrepreneurial values and the extent to which they are cognizant of the challenging times that founders experience pressurise family members to maintain the business. Family logic guide family firms to remain strong today building on past. For instance, almost all the family firms studied highlighted that the founders' or family members' moral values, identities or work ethics are crucial in informing their current behaviours. They are also motivated by maintaining the family name in Aydin, the city where we carried out this study. This is a small city where everybody knows each other, with more neighbourhood and community pressure that fosters the importance of family reputation and high-quality production.

### Community Logic (Present to Long-Term Future Orientation) and Legacy Building

The second pattern from our data is that collective legacy-building actions are driven by strong community logic, which is future-oriented. Firms are concerned with leaving a well-established future for the industry by engaging in a number of actions. These family firms are mainly large-scale traditional family firms (Case 1, 2, 3, 10, 14, 17, 18, except one lifestyle family, Case 6) aiming to develop the community within the region. They are concerned with creating awareness about the region's agricultural potential. These firms contribute to a)lobbying for regulative change, b)increasing quality standards, c) employing innovative approaches, d)promoting collaboration and national branding.

*a) Lobbying for legislative change*: Large-scale traditional firms engaged in political networks with field-level actors have been working with other family and non-family firms, arranging meetings to inform others about the inefficiency of small land divisions for the city's agricultural potential. Importantly, as noted by the owner of the traditional family firm (Case 3), who has worked as director of the Chamber of Commerce in Aydin for the last ten years and now has been the Izmir Union of Agricultural Chambers, told us that he wrote a draft for land consolidation policy and convinced the decision makers about the importance of land consolidation. Although this draft was not enacted due to the opposition of one of the field-level actors, he informed us that consensus about the importance of this policy emerged.

*b) Increasing quality standards*: Family firms and non-family firms develop strategies to ensure quality. There is "a great turn to a contractual agreement [between farmer and firm], and great focus on quality procedures" (Int. 40, Academic), as highlighted by many nonfamily firms and other stakeholders in the field. Family firms are likely to maintain relations with

farmers with whom they have worked over the years and develop their relations through providing mainly informal training. Firms acknowledge that "we must be physically in the process, from collection to packaging and informing farmers at each step (Case 8, Olive and pickle exporting, male, owner-manager, second generation, traditional). This kind of collaboration is crucial in increasing product quality and, more importantly, creating a domino effect for other farmers and businesses, as noted by the participants. They also add that "this is more than creating employment; we create awareness [on new production methodologies]" (Case 17, Cheese production and marketing, male, third generation, traditional).

*c) Innovative approaches*: Family firms employ proactive entrepreneurial behaviours through, for instance, pioneering the field in different areas such as launching organic production in the dairy field (e.g. Case 17) olive production and reduction of olive oil processing from 3 to 2 phases (e.g. Case 1), launching first dairy farm in Aydin (e.g. Case 10), are likely to be driven by strong community logic.We have realised that traditional family firms are mainly motivated to contribute to the community and their family names to be known for community development. Their collectivist legacy orientations are evident in their proactive field-level actions, such as their approach to environmentally sustainable production methodologies. Collaborating with internationally known best farmers (farming innovators), these firms are pro-actively developing the production methodologies. Importantly, their leadership or membership positions in governmental agencies helped them to work closely with decision-makers at the field level. For example, one of the owners of the traditional family firm, the previous president of agricultural chambers (Case 3, Livestockfirm, traditional family), helped increase livestock subventions.

*d) promoting collaboration and national branding.* Since our first field visit in 2013 to the Aydin region, many initiatives have been taken to increase awareness of the value of regional products, including fig, olive oil, chestnut and dairy products. Knowledge exchange meetings with industry partners and the university, lobbying through the political connections and cooperative called `Zeytin dostu`, and arranging festivals (e.g. olive oil festivals) paved the way for increasing awareness in building a national brand. While only fig was a registered product of the geographical indication during our first field visit, many products, including chestnut, received geographical indication, which is crucial for ensuring quality standards. While all of the efforts put forward by agricultural firms are vital, we observed that while traditional family firms are proactive in arranging knowledge exchange meetings to promote collaborations among industry partners and share the challenges they face, nonfamily firms are conservative in sharing knowledge with other industry partners. Many cooperatives were launched in the region to promote collective action.

**Business Logic (Guiding to Remain Strong Today Utilising The Present)**

Third pattern emerged from our cross-case analysis is that that if firms are solely driven by strong business logic, they do not have a desire to leave a mark for the next generations. For example, while some large-scale firms which focus on growth orientation are driven by strong business logic do not mention family values, yet business values (e.g. Case 9, 15, 16), two small scale family firms are also driven by business logic and concerned with maintaining economic sustainability (e.g. Cases 4 and 5). One of our cases illustrated that adverse events experienced within the family might hamper the firm's legacy desire. In our case 5, a participant told us that the sudden pass away of the father (founder) demotivated them to invest in new technologies and leave the family firms to her son: "*How can I be sure that my son will be successful here, probably he has a better career option in different fields. What happens if I pass away all of a sudden?* " (e.g. Case 4, Olive oil firm., female, owner-manager, second generation). We do not have insights into the community logic and legacy desires of these firms. They are mainly concerned with the cost of production or how their scale is small and working seasonally (e.g. Case 4). As we interrogated the underlying rationale of their motivations through our follow-up interviews, we understood that they had been operating on

a very small scale and were not lucky enough to operate in different areas to increase profitability and needed financial support to maintain the operations. One of the highlights is that these firms do not want to invest in new technologies (such as the transition from 3 phases to 2 phases in olive oil processing) since it is a cost for the family (Case 4 and 5), although this is a legal requirement.

**Discussion and Contributions**

We have aimed to investigate the temporal aspect of the legacy creation process in family firms. Our data reveals the diversity in the legacy desires and actions of family firms, guided by the co-existence of temporarily different institutional logics, namely family logic, community logic and business logic. Two major patterns of legacy-building have been identified: family legacy-building and collective legacy-building to leave a mark for future generations and society at large. It is important to generate insights into how heterogeneity in family firm actions can be explained by legacies, legacy desires and actions. Our findings on the precise role of the legacy and the blend of legacies and legacy motivations contribute to the recent stream of scholarship, highlighting the importance of temporal dimension of legacies (Hammond et al., 2016) and legacy motivations (Fox and Wade-Benzoni, 2017) on family firm actions. We extend previous research (Reay et al. 2015) on family businesses, which clarifies the importance of family and community orientations of family businesses in driving field-level changes.

Our contributions are multiple: First, we contribute to the family business literature by showing why and how legacies are created and how the legacy motivations of founders influence the creation of legacies (Davis et al., 2023). We contribute to a more fine-grained understanding of the legacy-building patterns of family firms (Moriana et al., 2020). Second, we contribute to the multiplicity of institutional logic literature by showing how competing logics are temporarily different. The degree to which temporality is evident in a given institutional logic impacts the process of legacy creation. we expand the literature on how varying temporal orientations (past vs. future) affect managerial decisions and actions (e.g. Reinecke and Ansari, 2015, Slawinski and Bansal, 2015, Schultz and Hernes, 2020) in the context of family firms.

## References


Barbera, F., Stamm, I., DeWitt, R.L. (2018). The Development of an entrepreneurial Legacy: Exploring the role of anticipated futures in transgenerational entrepreneurship. *Family Business Review,* 31(3), 352-378.

Diaz-Moriana, V., Clinton, E., Kammerlander3, N., Lumpkin, G. T., and Craig, J., (2018). Innovation Motives in Family Firms: A Transgenerational View, Entrepreneurship Theory and Practice, 44(2): 256-287.

Dacin, M. T., & Dacin, P. A. 2008. Traditions as institutionalized practice: Implications for deinstitu- tionalization. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, (pp.327–352), London: Sage Publications.

Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Kent, D. (2019). Tradition in organizations: A custodianship framework. *Academy of management annals*, 13(1), 342-373.

Davis J., Radu-Lefebvre, M., Gartner, W. B., Jack, S. and De Massis, A. (2023). *Echoes Of The Past: Capturıng The Influence Of Legacy On Individuals, Families And Organization,* Call for Papers for a Special Issue – Academy of Management Perspectives (AMP).

Dawson, P., & Sykes, C. (2019). Concepts of time and temporality in the storytelling and sensemaking literatures: A review and critique. International Journal of Management Reviews, 21(1), 97–114

De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Messeni-Petruzzelli, A., Wright M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. A*cademy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532–550.

Eisenhardt, K., & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities & challenges. *Academy of Management Journal*, *50*, 25–32.

Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency? American Journal of Sociology, 103, 962–1023.

Erdogan I., Rondi E., De Massis A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 44(1), 20-54.

Hernes, T. (2014). A process theory of organization. Oxford, UK: Oxford University Press.

Fox, M., & Benzoni, K. W. (2017). The creation of opportunity is an opportunity to create: Entrepreneurship as an outlet for the legacy motive. Research in Organizational Behaviour, 37: 167-184.

Hammond, N. L., Pearson, A. W., & Holt, D. T. (2016). The Quagmire of Legacy in Family Firms: Definition and Implications of Family and Family Firm Legacy Orientations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, 1209-1231.

Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29-49.

Kammerlander et al., 2015. The impact of shared stories on family firm innovation: A Multicase Study. *Family Business Review*, 28(4), 332-354.

Magrelli V, Rondi E, De Massis A, et al. (2022) Generational brokerage: An intersubjective perspective on managing temporal orientations in family firm succession. Strategic Organization 20(1): 164-199

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Granqvist, N., & Gustafsson, R. (2016). Temporal institutional work. Academy of Management Journal, 59(3), 1009–1035

Reinecke, J., & Ansari, S. (2015). When times collide: Temporal brokerage at the intersection of markets and developments. Academy of Management Journal, 58, 618–648.

Rowell, C., Gustafsson, R., & Clemente, M. (2017). How institutions matter 'in time': The temporal structures of practices and their effects on practice reproduction. Research in the Sociology of Organizations, 48A, 303–327.

Schultz, M., and Hernes, T. (2020). Temporal interplay between strategy and identity: Punctuated, subsumed, and sustained modes, Strategic Organization, 18(1): 106-135.

Slawinski N and Bansal P. (2015) Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability. Organization Science 26(2): 531-549.

Suddaby, R., & Jaskiewicz, P. (2020). Managing traditions: A critical capability for family business success. *Family Business Review*, 33(3), 234-243.

Taraday, H. (2013). Book review: Family legacy and leadership: Preserving true family wealth in chal- lenging times. *Family Business Review*, 26(2), 200–202.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). Institutional logics: Theory, methods, and research. Oxford, England: Oxford University Press.

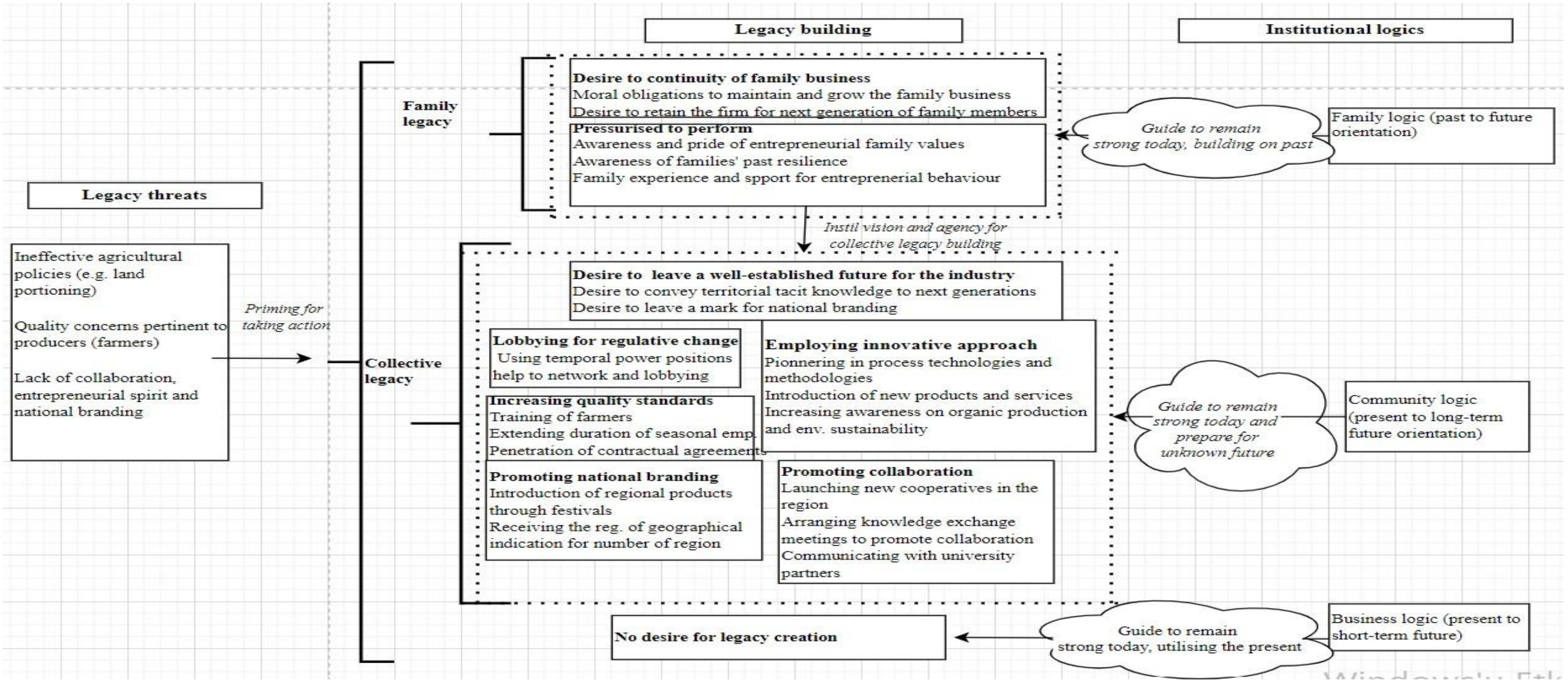
## Appendix

Tablo 1. Descriptives of Cases

| Family firm behaviour and legacy-building | Cases | Production area | Est. year, generations | *Current situation of operations over 10 years* |
|---|---|---|---|---|
| **Proactive More concerned with collective and family legacy building** | Case 1 | Olive and olive oil (processing) and livestock | 45 (1978); 2nd | Growing operations |
| | Case 2 | Table olive (production, marketing, 90% exporting) | 27 (1996), 3rd | Sustaining operations |
| | Case 3 | Livestock business | 73 (1950), 2nd | Growing operations |
| | Case 6 | Chestnut candy (production and marketing) | 19 (2004) | Growing operations |
| | Case 10 | Cheese (production and marketing) | 44 (1979), 2nd | Growing operations |
| | Case 14 | Dried apricots and fig (processing, exporting) | 51 (1972), 3rd | Sustaining operations |
| | Case 17 | Cheese production and marketing | 92 years, 3rd gen. | Sustaining operations |
| | Case 18 | Milk and cheese production | 1957' 3rd gen. | Sustaining operations |
| **Growth oriented More concerned with Continuity of family firm** | Case 7 | Olive and olive oil (exportation oriented) | 40 (1983) | Operations decreased |
| | Case 8 | Olive and pickle (processing, 98% exporting | 43 (1980) | Sustaining operations |
| | Case 9 | Olive oil, cotton gin, vegetable oil, and cotton (production, marketing, domestic) | 53 (1970), 2nd | Sustaining operations |
| | Case 11 | Sesame, tahini and halva (processing and marketing) | 84 (1938), 3rd and 4th | Sustaining operations |
| | Case 12 | Candy, drink powder and teas(production, pack. and exporting) | 48 (1975),2nd | Sustaining operations |
| | Case 13 | Peanuts (Processing, domestic and exporting) | 36 (1987), 2nd | Sustaining operations |
| | Case 15 | Fig production and packaging (domestic and exportation 20%) | 16 (2005), 1st and 2nd | Sustaining operations |
| | Case 16 | Dried fruits, spices and honey (production and marketing) | N/A | Sustaining operations |
| **Conservative More concerned with economic sustainability, no desire for legacy building** | Case 4 | Olive oil production | 66 (1957), 2nd | Sustaining operations |
| | Case 5 | Olive oil production | N/A, 2nd | Sustaining operations |

.

Tablo 2. Data Structure and Integrated Framework



Tablo 3. Legacy Threats: Illustrative Quotations

| First-order codes | Quotations |
|---|---|
| **Ineffective agricultural policies** | There is land portioning policy in Turkey and as you divide the land in smaller portions as a heritage from the family, then small portions don`t have economic value. No one can cultivate it productively. There are many grass land, although we have greatest delta in the world, we do not give its credits dur to land portioning (16, nonfamily)<br>We have raw material problem, since government provided subvention for wrong type of Olive, which is Gemlik olive. However, this kind is only consumed in domestic area, not for exportation. There is exportation, but only for Turkish people living abroad, which is limited. If government provided subventions for another kind of olive, now we could have serious market rate abroad (Case 2, traditional family) |
| **Quality concerns pertinent to farmers** | "Although you have organic production or production with high quality, if your farmers are not that conscious level, if your products are not in EU standards, you fail in controlling phase. Your products might be sent back to the customs station. There is a huge afro-toxin problem in the fig industry. Farmers should be trained in each step of production. They should be even aware of the marketing phase and challenges that we face (1, nonfamily)<br>Our farmers do not know how to stock olive oil. They either drop too much pestisit or we never drop. This year approximately 30-405 of the olives were wormy. (1. nonfamily)<br>Training is important because when you tell a farmer that `you have to add only 1gr. From this, and if she/he thinks that probably 3 gr. Works better`. This understanding destroys everything. Education is important to understand importance of these ratios (Case 7, traditional family) |
| **Lack of collaboration** | If we continue to work separately like this, there is no future for this industry. Employing a visionary approach, we have to work together (13, nonfamily)<br>Knowledge exchange might be important; however, no one gives the right knowledge. If you want to get information from a company, which operates in the same industry, they never tell us right. Likewise, we also do not respond to them. For instance, you grasped critical commercial knowledge about olive oil or cotton, and you do not want to share this knowledge with anybody, even with your child. (Case 9, traditional family)<br>It is not possible to do something alone come. I visited four business and offered them to come together and work on processing of prina, vegetation water. Our prina oil could be evaluated in a better way, I offered other firms to package these oils, however, no one accepted (37, nonfamily) |
| **Lack of entrepreneurial spirit** | "There is a lack of entrepreneurship in the Aydin region. For instance, there is no canned food factory, although we produce great vegetables. There is no packaging factory, although we produce great fruits. We produce the first and last strawberries in the session; however, we do not have a strawberry quick-freezing factory (16 nonfamily).<br>If you look at the Denizli, which is only 120km far away, you see that 2-3 people who do not know each other come together and try to do something with entrepreneurial spirit. However, this is not at stake in this region. (Case 18, traditional family) |
| **ALack of national branding** | Everyone is producing, but there is a lack of marketing. In fact, the reason why businesses have short lifespans is that everyone is focused on production. However, they neglect the marketing aspect, thinking that they will sell somehow. If you cannot market the product effectively, there is no chance of survival. Without being a good marketer, you cannot sustain your life. Therefore, we are closing the gap for these small producer companies in the agricultural sector in this way.. (1, nonfamily)<br>The thing that I insist on is that it is not important to be in Indian market alone (as a brand), or being in the Libya or Russia. However, if we could be in these places as a country…When we talk about olive people firstly think about Spain, but nothing else. (Case 7, traditional family) |

Tablo 4. Multiplicity of Institutional Logics

| Institutional logics and temporal orientations | Illustrative Quotations |
|---|---|
| **Community logic**<br>Present to Future oriented<br>Preparing for unknown future, well-establish for future | Why don't we launch a dairy farm? Our purpose is to increase milk production in Aydin. Large-scale selling is not something to be proud of. Making milk production here, transforming milk into cheese, processing and selling here matters. Why don't we have a firm processing all stages here? Milk goes from here to Izmir or Istanbul and is marketized under different names. (Case 18, Milk and cheese production, owner-manager, third generation, traditional)<br><br>Here, the crucial thing is the health of the community, and as producers, we can ensure that by producing high quality, healthy products. I am passionate about this sector. I am the son of a family who grew up in Kosk, and our upbringing emphasized such values. It is my bad if you don't know storage conditions of fig, or if you are not able differentiate high and quality figs. It is my responsibility to increase this awareness within the community for community health. Because other firms poison the people by adding peroksit into the fig, whish polish it and increase shelve-life." (Case 6, Follow-up, Male, Founder of Life-Style Family Firm, 1st gen.) |
| **Family logic**<br>Past to Present-oriented<br>Past to Future oriented<br>Help to remain strong. | Hasan Kosklu was the grandson of Ismail swashbuckler (efe) from Teke region, and he was feeling so embarrassed if he makes any mistake. Suppose they hear that X Swashbuckler`s grandson is unfair, not like his grandfather, they would feel super sad". (Int. 40, academician)<br>I learned everything from my father. I came to this firm as a child, and I am familiar with the people my father is in contact with. We manage the company with the work ethics that my father established" (Case 5, Olive oil firm, male, owner-manager, second generation).<br>We have been making products since 1975. We are a second-generation family business. The government is looking for `firm recognition` for exportation. This is one of the criteria. How could we become more recognised? (Case 12, Female, owner-manager, 2nd generation)<br>I am not an exporter of Ozal (previous president of T. R.). I have been manufacturing for 72 years. I am definitely not an exporter of Ozal (Case 7) (wants to emphasise that our heritage does not rely on clients but labour that we put in over 72 years) |
| **Business logic**<br>Present to (short-term) future orientation | "There should be one XX [company name] in every city" (Case 16, dried nuts and fruit firm, female, owner-manager, second generation, traditional family).<br>"I invented many things about the different usage areas of fig such as toothpaste from the fig. I also invented a product from the fig which helps to lose a weight. I also found that there is a oil inside the pit of the fig in 2011. However, I stopped researching and developing more recently, and fully concentrated on commerce to survival."" (Case 6, Follow-up, Male, Founder of Life-Style Family Firm, 1st gen.) |

Tablo 5. Legacy-Building Desire and Practices

| Second-order codes | First order codes and quotations |
|---|---|
| **Desire to continuity of family business** | • **Moral obligations to maintain and grow the family business :** "We have to maintain this business. We have a substantially huge factory here stemming from our ancestors. We must maintain this even if we like or do not like it. Even if we are bored, we must do this somehow. We do not have the luxury to wind up a business" (Case 2, Olive oil firm, female, owner-manager, third generation).<br>• **Desire to leave the firm for next generation of family members:** Over time, we are considering including children in this initiative. It's not something we can afford to risk with such a significant investment. In this regard, we hope that the children will take care of these. That's how we see it. Hopefully, the children will experience what they have seen from us. In Europe, you see family businesses that have been around for 600 years. Why shouldn't we be like that? Or, let's be like them in the way they are. (Case 1, traditional family)<br>I have three grandchildren, and I want to pass down this business to them. Let's leave a proper business for the next generation. People in the fig industry often engage in routine packaging and trade, making money without paying much attention to quality (Case 6) |
| **Pressurised to perform** | • **Awareness and pride of entrepreneurial family values:** My grandfather XX launched this business in 1957; he was merchandising. However, my father XX says that livestock is very intense in the Cine region in Aydin, I will launch a business and production here. Afterwards, he established a small dairy farm. This business launched in 1974. (Case 18, dairy firm, male, owner-manager, third generation)<br>This is a family business. The starting point is that my grandfather went to Germany as an employee. Afterwards, he also takes my father with him, and they work as a distributorship of Marmara Birlik in a wholesale market hall in Germany. As disagreements arose with this firm, they launched their own business (Case 2, olive oil firm, female, owner-manager, third generation)<br>• **Awareness of families' past resilience inform future orientation:** My husband`s grandfather (great-grandfather) established this business. One day, my father-in-law told me that `I maintained these stores and this business with enormous hardship` while he was sick, and I told him not to worry about him; we know about the value of this heritage. After he passed away, my husband passed away too. I promised my father-in-law to maintain this business. I had to do so. This message for me cannot be explained with science or anything" (Case 11, Sesame, tahini and halva firm, female, owner-manager, third generation).<br>When I heard about the establishment period of the firm, it faced economic challenges and marketing activities. I told them that this story should be taught at the business schools. These challenges reflect upon the reality of Turkey. Launching a business is not easy. Even I think that entrepreneurs are crazy… The founder tells us that he lost 1 million mark in Antalya. If I lost that money, I would leave the country (Case 12, Female, owner-manager, 2nd generation)<br>• **Referring to past entrepreneurial reputation of firm:** In 1984, we explored recent technology at Italian technology fairs. We found ways to bring this technology to Turkey under the guidance of our father. As a result, we launched this new system of Italian machines (Case 1, olive oil, male, owner-manager, second generation).<br>We have been making products since 1975. We are a second-generation family business. The government is looking for `firm recognition` for exportation. This is one of the criteria. How could we become more recognised? (Case 12, Female, owner-manager, 2nd generation)<br>We are the only firms in the Aegean region, probably because production is in this region, we, as a family, come from agriculture of this product… Since we have been producing peanuts over the years as a family, we decided to launch this business. My father and uncle were the first to launch the production of peanuts in this region. We have known known production of this product since the 1980s, we worked as a farmer to grow this product in this region, and later on, we launched this business (Case 13, peanut firm, female, owner-manager, second generation) |
| **Desire to leave a well-established future for the industry** | • **Desire to convey territorial tacit knowledge to next generations :** The most important thing here is to leave important things [values, ethics] to the next generation. The only person here in Aydin who produces first-quality figs is me. Other people only focus on money; they are not concerned with quality. They do not know the farmer's problems or the tree's structure. You may find the best quality figs between Buharkent and Germencik (240km square) worldwide. Its aroma, taste and everything are different. No one knows this. I discovered this. All of these should be conveyed to the next generations" (Case 6, Lifestyle family firm, Male, manager-owner).<br>Because olives are a truly sacred product, and there are many usage areas we have yet to discover. This place is like a vast sea; there's so much to explore, especially as time goes by and we age. We will see more with time…We pass on these values to children in a manner of imparting wisdom through storytelling. If there are correct pieces of information, we share what we know to be true. (Case 1, traditional family)<br>• **Desire to leave a mark for national branding :** We are working for this country, of course, trying to do our job as it deserves because we earn our living from this work. Let the country's products take a step forward; for instance, if olive feed were to enter the market, just like a cola company opens up to the world, it could become a unique product with its own advertisement. Just as figs, olives, and chestnuts can stand out, so can animal feed – especially considering that we are a company that has exported feed to Kuwait, likely a first in Turkey. This involves a significant raw material. The raw material generated from olives alone is not a figure to be underestimated. When you ensure the recycling of these products, farming will improve, people will reach a higher level of prosperity, and they will achieve this through organic and natural means. (Case 1, traditional family) |

Table 5 cont. Legacy-Building Desire and Practices

| | |
|---|---|
| **Lobbying for regulative change** | • **<u>Using temporal power positions help to network and lobbying:</u>** I have been in touch with non-governmental organisations. As being an commercial council member, we have dialogs with governor, with universities in order to resolve the problems. I hope that we will get somewhere at some point (Case 10, traditional family) |
| **Employing innovative approach** | • **<u>Pioneering in process technologies and methodologies:</u>** When we launched this business in the olive oil industry in 1984, There were 5 kontinisten businesses in Turkey in total. But now, there are 156 kontinisten businesses. We paved the way for improving the quality of olive oil in Tukey. We also launched nuclear fuel for the first time. This fuel is great and environmentally friendly since it has no smoke. This is our mission… in line with removing 3 phase processes, we contributed to eradicating environmental pollution (Case 1, Olive and olive oil firm, male, owner-manager). second generation),<br>• **<u>Introduction of new products and services:</u>** We launched a new laboratory in this business with support of Guney Ege Regional Development Agency, which makes us so excited. Through this laboratory, we aim to contribute to other small businesses… Not only a laboratory, but we have ground-breaking changes in cold dairy chain management. We have been establishing milk cooling tanks. I believe in that this will have huge contributions to our region (Case 10)<br>• **<u>Increasing awareness on organic production and env. sustainability:</u>** When we first launched nuclear fuel (cekirdek yakit), we could not find anywhere to pour and process it. People did not know about this. We labour over in introducing this product and its benefits and people learnt by experiencing it. We will have the same issues in the feed industry, as well. (3, traditional family)<br>Since some of the producers did not know what the organic production or contracted agriculture, we had to tell and train them in these issues (7, traditional family) |
| **Increasing quality standards** | • **<u>Training of producers:</u>** Since we are located in a rural area, we provide training for the farmers in these regions, which is kind of our contribution to the community. This is more than creating employment, we create awareness … (7, traditional family)<br>I talk with producers (farmers) of pumpkin and tell them our standards; later, they launch to grow the pumpkins. We realise that they are more conscious about the quality procedures as they come to us and say what do you want from us? Previously, when you told any of the farmers about soil analysis, they were in great trouble, now they ask about `which fertiliser should we use? (16, non-family)<br>We launched a project with ISKUR lasting six months to increase awareness of potential employees about fig production and different processes. End of the training, potential employees are required to take the examination and are employed. This training is important to increase the quality of figs. My aunt (means employees) should know not only the process but also the results of the process. (Case 14, traditional family)<br>• **<u>Extending duration of seasonal emp.:</u>** In this area, employees are seen as seasonal. This is a common understanding. Our purpose with the cold storage facility is to expand this period. Last year, this process took ten months. Here, fig production mainly relies on labour work (80%), that`s why employees should know their value in this process (Case 14, traditional family)<br>• **<u>Penetration of contractual agreements:</u>** there is also "a great turn to a contractual agreement [between farmer and firm], and great focus on quality procedures" (Int. 40, Academic)<br>We have been producing approximately 2000 tons of zucchini, through contractual agreements with farmers. They grow vegetables on behalf of us. In this way, we can control the process as much as possible (16, nonfamily)<br>First, we aimed to supply the figs from villages located in the mountains (which are known for high-quality figs); however, we could not maintain standard quality. If you work with institutional suppliers, they supply high-quality products. For instance, they provide certifications for afro-toxin examinations, which are already done. This is much easier for us (16, nonfamily)<br>We generally prefer to supply our products from producers who work with contract, since we expect them to obey some of the rules and standards. Our focus is on organic agriculture, good agricultural products (17, nonfamily) |
| **Promoting collaboration and collective action** | • **<u>Launching new cooperatives in the region:</u>** More recently, women are at the forefront. Several cooperatives have been launched for small-scale women entrepreneurs. President of the SME Industry Development Organisation (KOSGEB) was appointed 3 years ago, and he is really a beloved of the country, supporting women entrepreneurs. For instance, a boutique olive oil cooperative is also established more recently (41, Academician)<br>I established the CinCin cooperative. Everybody told me that you can`t do it, I did not request any money (37, nonfamily)<br>• **<u>Arranging knowledge exchange meetings to promote collaboration:</u>** We have meetings with other business in order to discuss the sectoral problems. In particular there are several guys Zeytin dostu is a foundation that really puts lots of efforts in being in touch with ministries and sharing our challenges. However, there is no any improvement. (Case 2, traditional family)<br>We have consensus with other firms in the industry. We have meetings, as we face with challenges in order to express and share the problems. (Case 15 traditional family)<br>We are in touch with other firms in this industry, we meet to share our knowledge (Case 14, traditional family)<br>There are many things that we share with other chestnut firms, we have opportunities to provide suggestions to each other (Case 4, traditional family firm)<br>• **<u>Communicating with university partners:</u>** We developed a project in collaboration with our university to evaluate the process of collecting black water for the purpose of recycling. Within the scope of Adnan Menderes University (ADU), there is a greenhouse where we converted black water into liquid fertilizer. By doing so, we created a project that involves the reactivation of waste from olive oil factories, such as the solid part being used as feed and the black water being valued as fertilizer, in recycling facilities like ours. (Case 1, traditional family) |
| **Promoting national branding** | • **<u>Introduction of regional products through festivals</u>**<br>• **<u>Receiving the reg. of geographical indication for number of region:</u>** The product we call "incir bohcasi" (fig pouch) was a key product for us, serving as a flagship. Thanks to my efforts, it obtained a geographical indication and stayed in Aydın, preserving its geographical identity (Case 6).<br>Growers from the Aydin region received registration of geographical incident was received for the strawberry, chestnut, olive oil (41, Academician) |

# THE ENTREPRENEURIAL NARRATIVES OF SCALABILITY IN PITCHING: HOW A NEW TECHNOLOGY VENTURE'S FUTURE-MAKING MAKES A DIFFERENCE


**Hakan ERTEN**
Istanbul Technical University
erten20@itu.edu.tr

**Deniz TUNÇALP**
Istanbul Technical University
tuncalp@itu.edu.tr



## Abstract

Entrepreneurial pitches serve as a mechanism to attract potential investors and access resources necessary to realize the scalable future of their ventures. While the extant literature on the "scalability" of new business ventures and how such ventures "scale" is scarce, a few scholars dispersedly touch upon how the entrepreneurs construct and convey their venture's scaling potential or scalability to their audiences in the earlier stages. This paper aims to reveal the communicative performance of scalability as entrepreneurs materialize future-making in their pitching through a video narrative analysis of 198 pitches performed at one of Turkey's most popular startup events over nine years, including between 2014 and 2022 (excluding 2015). The identified similarities in communicative performance patterns and the differentiating tactics entrepreneurs use may contribute to the intersection of organization studies and entrepreneurship literature. The findings may contribute to the entrepreneurship theory and the content of entrepreneurship education programs. Entrepreneurs and startup accelerators may also use the results to guide pitching and communication strategies. The authors highlighted certain limitations, such as using secondary video recordings not under the authors' control and observing the pitches hosted by a single organizer in Turkey. Therefore, the findings seek further validation by archival research and a more extensive set of pitch data. Further, this study does not aim to identify a causal relationship between communicative practices and the future success of new business ventures. Future studies may address such causality.



**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurial narratives, scalability, startup pitch

## The Entrepreneurial Narratives of Scalability in Pitching: How a New Technology Venture's Future-Making Makes a Difference

### Introduction

The future evokes a variety of interests, passions, and worries, placing different expectations on stakeholders' current actions, and is becoming increasingly central to organization studies as a temporal category (Beckert, 2021). Realizing a desirable future depends mainly on creating the future as a shared collective accomplishment. This mechanism is especially central for new technology ventures. Having access to resources is critical for entrepreneurs (Barney, 1991; Brush et al., 2001) as their starting resources are generally scarce, requiring creative and effective utilization (Baker & Nelson, 2005; Sarasvathy, 2001), as well as attracting external resource providers (Clough et al., 2019; Hanlon & Saunders, 2007). Entrepreneurs use versatile resources to increase combinative possibilities and expand their productive opportunity set (Nason & Wiklund, 2018). They envision and condition the future of their ventures to potential investors and the public in pitch presentations to materialize how their businesses achieve the economic advantages of reaching a large scale. Their pitching serves as the "ante-narratives" shaping their venture's future (Boje, 2011) and also as "instruments of imagination" (Beckert, 2016), which enable the audience to view the uncertain future from a shared angle (Doganova, 2018), and coherently turn historical events into an experience to increase believability (Snowden, 2011) as well as legitimacy (Lounsbury & Glynn, 2001). The "Storytelling" nature of the entrepreneurial narratives forms the basis of resource providers' decision-making. It continuously recharges the entrepreneurial teams' motivation to create more excellent value (Audretsch & Lehmann, 2022).

With a view of "performativity as an ongoing journey" (Garud et al., 2018), in these presentations, entrepreneurs continually perform their future, discursively, materially, and emotionally creating what is possible, demarcating their markets, defining their business models, and negotiating their present condition. From a Foucauldian perspective, they proactively produce the future (Loxley, 2006) through the feedback loop of knowledge rather than simply allowing the future to unfold as a series of uncertain events (Flyverbom & Garsten, 2021). However, there is limited literature on how entrepreneurs construct and convey their scaling potential or scalability to their audiences. Extant literature does not cover what communicative practices entrepreneurs perform to construct their businesses' scalable futures.

This study focuses on the scaling and scalability aspects of entrepreneurial narratives. There is no uniform definition of venture scaling and scalability in the literature; however, the following descriptions provide a comprehensive understanding of the concept: "really fast growth to bypass the competition and reach far early" (Sullivan & Leblanc, 2016), "virtuous cycle in which firm's effective growth – whether through market power or economies of scale – enables the creation of wealth, in turn, allows the firm to allocate resources to stimulate its growth" (Ireland et al., 2003), "reducing average cost as its output increases" (Monteiro, 2019, p. 103), "business's ability to serve numerous additional customers at extremely low incremental cost" (Hallowell, 2001). Shepherd and Patzelt provided a different perspective and defined scaling as "spreading excellence within an organization as it grows." (Shepherd & Patzelt, 2021, p. 102)

As the empirical field, this study analyzes the pitches of 198 new technology ventures at Turkey's most popular annual startup event, the Big Bang, for nine years, including between 2014 and 2022 (except for 2015, where the video recordings are unavailable). Grounded in the narrative paradigm (W. R. Fisher, 2021), this study analyzes practices and the narrative construction of pitches using video records. The study also codes the awards and investments these new technology ventures received in the pitch competition and the six months following the event.

The findings identified similar communicative practices in constructing scaled futures and scalability of a new venture. These findings indicate the prevalence of the types of discursive, material, and affective practices through which the future scale of a new technology business becomes communicatively performed in pitching a new venture. The results may guide entrepreneurs and startup accelerators in crafting pitching and communication strategies. Further, such findings can be utilized as a basis for entrepreneurship education programs to empower scholars in this field.

## Literature Review

Extant literature does not cover what communicative practices entrepreneurs perform to construct their businesses' scalable futures. Scholars dominantly focused on the financial investment aspect of the pitches and studied selective narrative factors when studying the entrepreneurial pitches (Martens et al., 2017; Van Werven et al., 2019). There is limited research on non-financial aspects of entrepreneurial pitches, fragmentedly discussing the use of visuals in the pitches (Clarke, 2011), coachability of entrepreneurs (Ciuchta et al., 2018), linguistics and content of crowdfunding campaigns and how that affects the investors' perception (Davis et al., 2017; Kaminski & Hopp, 2020; Kolbe et al., 2022), problem framing of the pitches (Fairbairn et al., 2022), discursive analysis on post-accelerator revisions to the pitch content (Cabezas et al., 2020), gender considerations in narratives (Duong, 2021), the effect of non-verbal pitcher behaviors and body movements on the audience (Stoitsas et al., 2022; Van Werven et al., 2019; Wenzel & Koch, 2018), and investors' interpretation of information signaling by entrepreneurs during pitches (Wesley II et al., 2022). A recent narrative analysis on early-stage founder pitches focuses on what attracts potential "cofounders" (de Villiers Scheepers et al., 2021), identifying three elements that help the audience internalize and materialize the venture into existence: engaging the audience, conveying credibility, and using symbols effectively. A recent research analyzed the pitch narratives from the perspective of argumentation theory and highlighted variances from previous research on incomplete syllogism, where the pitchers do not explicitly ask for funds from investors (Çitçi & Petekçi, 2022).

Such studies contribute to the entrepreneurial narrative and communicative performance; however, the findings have a limited emphasis on the scalability aspect of new ventures.

Recent calls for papers in two reputable academic journals, namely the Journal of Management Studies in January 2020 (Jansen et al., 2020) and the Journal of Business Venturing in April 2021 (Autio et al., 2021), also emphasize the need for empirical research focusing on various aspects of scaling and scalability.

This paper focuses on entrepreneurial narratives and early-stage cofounders' communicative performance of future growth in their pitches concerning the scaling and scalability of the ventures. It aims to contribute to the intersection of organization studies and entrepreneurship by exploring the similarities and differences in entrepreneurial narratives in communicating the future of their ventures during the pitch sessions.

## The Study

Among the startup pitch events in Turkey, "Big Bang Startup Challenge" is among the top startup events in Turkey. It is hosted annually by İTÜ Çekirdek, the early-stage startup incubator of Istanbul Technical University, which is among the leading universities in Turkey with a strong influence on entrepreneurship in Turkey. After its first year in 2012, the organization received increasing interest from startups, investors, and other ecosystem stakeholders. Every year, the organization hosts the top 20 startups to pitch their ventures in a pre-determined time range of 4 minutes. Video recordings of the pitch sessions have been available online since 2014, except for 2015.

The first author accessed the pitch recordings of 153 early-stage startups that took the stage at the Big Bang Startup Challenge between 2014 and 2022 (excluding 2015). The first author accessed the pitch sessions of 45 other startups who participated in the program (although not listed in the top 20). In total, the first author has coded the narratives of 198 pitch sessions. While watching each video, the observer was mindful of the communicative performance of the person(s) on stage concerning their storytelling narrative, creativity, and content. During each video, the first author compiled a list of crucial observation points noted during each pitch. The first author used the same progressive list for each pitch and a) marked for similar acts, b) identified differentiating tactics, and c) made additions to the list, as needed, if previous presenters did not perform such acts. The first author revisited previous pitches to determine whether the last notes applied to the previously watched pitches. After consolidating the notes across all the pitches, the authors reviewed the notes for repetitions. They eliminated the ones that were not related to the communicative performance of the presenters. Arriving at a final list of notes, the authors then grouped the notes under themes. They inductively coded them under higher-order constructs to identify patterns of similar communicative performances and differentiating tactics (Gioia et al., 2013). The study also investigated the post-pitching awards and investments these startups received during the six months following the pitch to the extent accessible from the *startups.watch* database and the BigBang website.

**Results**

The "Imagined future" of entrepreneurial ventures influences stakeholders' decision-making to align with venture interests by creating product demand and attracting resource owners (Beckert, 2021), ultimately forming the basis of entrepreneurial motivation for growth. The study's findings revealed similarities in the communicative practices when constructing the future as a scaled venture. The pitchers materialize the future using a similar flow, content, and narrative pattern. The study identified ten thematic properties over three realms where the entrepreneurs specifically construct the future scalability of the venture (See Figure 1). The product, the organizational, and the contextual realms construct and communicate the future scaling of the product, the venture, and the market/environment for the audience, creating a sense of scalability today.

| **Realms** | **Thematic properties** |
|---|---|
| Product | Innovativeness, Functionality, Superiority |
| Organizational | Legitimacy, Capability, Foreseeability, Profitability |
| Contextual | Relevancy, Compatibility, Desirability |

Figure 1. Realms and Themes in Constructing Scalability in New Venture Pitches

While the pitchers followed various approaches or content ordering in delivering their message to the audience, a typical outline of the pitch sections may be summarized as follows: 1) Introduction: a brief introduction of the product, 2) Problem: Explaining the problem that the venture aims to solve, 3) Value proposition: highlighting how the ventures aims to solve the problem, 4) Competition: listing and comparing with competitors' offerings, 5) Market: presenting the scope and size of the target market, 6) Timeline: depicting the venture journey from foundation to date and the estimated future timeline, 7) Team: introducing the team members and their contribution to the venture, 8) Revenue model: indicating how the venture will generate revenues and through which channels, as well as the customer pipeline, 9) Funding need: asking the audience for funding and how they will use the funds to grow their venture, and 10) Closing: closing the pitch by an attractive remark and call to action. The

following scatter table pinpoints the pitch sections where each thematic property occurred in the observed pitches (see Figure 2).

| | | Thematic properties | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Product | | | Organizational | | | | Contextual | | |
| | | Innovativeness | Functionality | Superiority | Legitimacy | Capability | Foreseeability | Profitability | Relevancy | Compatibility | Desirability |
| **Pitch section** | **Introduction** | x | x | | | | | | x | | |
| | **Problem** | | | | | | | | x | | |
| | **Value proposition** | x | x | x | x | | x | | x | x | x |
| | **Competition** | x | x | x | | | | | | | |
| | **Market** | x | | | x | | x | | x | | x |
| | **Timeline** | | | | x | | x | | | | x |
| | **Team** | | | | | x | | | | | |
| | **Revenue model** | | | | x | | x | x | | | |
| | **Funding Need** | | | | x | | x | | | | x |
| | **Closing** | | x | | | | x | | x | | x |

Figure 2. Realms and Thematic Properties Observed in Each Section of the Pitch

The findings of this study indicate the prevalence of the types of discursive, material, and affective practices through which the future scale of a new technology business becomes communicatively performed in pitching a new venture.

Such findings are in line with the conceptual model of Fisher et al. (2021), where the authors claim that via the agency of "resourcefulness" narrative, the entrepreneurs create emotion-based (surprise, interest, admiration) and cognition-based (credibility, competence, commitment) pathways to convince the audience to provide support. (G. Fisher et al., 2021)

**Innovativeness:** In the pitches analyzed, innovativeness is constructed chiefly at the beginning of the pitches, around when the entrepreneurs briefly introduce their products. While they explain what is new about the product, they refer to existing offerings but emphasize the additional features, such as the underlying technology, the algorithm, and the user experience. This finding aligns with the "optimal distinctiveness" concept discussed below under the Legitimacy theme, emphasizing the "right mix" between conformity versus differentiation.

**Functionality:** The presentations usually contain multiple slides explaining the functions of the product. The entrepreneurs visually show the functional structure and how they can serve various purposes with a simple step. Especially for the platform businesses, they indicate that the product is "good for both the users and the suppliers." Entrepreneurs also demonstrate how their product can expand and evolve with additional features, which refers to a broader range of use cases. Further, to better understand how the product works, they present a live or "live-like" demonstration, either with a physical implementation on stage or via a pre-recorded video.

**Superiority:** The presentations analyzed in this study ensure and construct the product's superiority towards the middle after demonstrating the innovativeness and functionality of the product. Most presentations indicate functional supremacy compared to the competitors, where the entrepreneurs often use a comparison table visualizing the critical features of the product in the rows and 3 or 4 competitors in the columns. Not so interestingly, this is usually the only place where entrepreneurs indicate the superiority of their product. Generally, the tables show that the competitors' products lack certain features, while the entrepreneurs' product covers all. "You receive a better product for a lower price" is the critical message to the audience. One entrepreneur underlines that "they picked the best parts of every existing competitor and created something even better."

**Legitimacy:** The authors noted that entrepreneurs make multiple references to support their legitimacy proposition during their pitch. By referencing the awards, incentives, and acceptances they have received thus far, the entrepreneurs aim to communicate the legitimacy of their organization. In doing so, they use logos of the incubation centers and acceleration programs for which they received acceptance; they verbally thank the organizations who awarded them and gave incentives. They also emphasize their existing customer pipeline and how much of their sales efforts have turned into actual sales. They refer to customer quotes about their satisfaction with the service or product they received. They indicate the distributor agreements or online channels they have already agreed on. They mention the "PoC" (proof of concept) work engaged with well-known potential customers. Entrepreneurs also refer to visuals of a) the product, b) the customers while using the product, c) the locations where potential customers can use the product, and d) even famous people using their product. Logos of well-known brands are placed on the slides (as the customer or the business partner) when they explain how their business model operates. This finding supports how pitchers orient themselves toward the future through visual artifacts (Comi & Whyte, 2018).

**Capability:** The pitch presentations strongly emphasize the capability of the entrepreneurs and the team. In almost all cases, there is a specific slide dedicated to the entrepreneurs, covering their educational, technical, and professional backgrounds and their contributions to the business. Some of the pitchers emphasize the diverse backgrounds of the team members. Others may tell a story about how they have already known each other and worked together for a long time. In a few cases where a solo founder or the pitchers are the only team members, they introduce themselves at the very beginning of the pitch and do not include a separate team slide. The authors also noted that the pitchers used minimal text and often verbally provided the details. Several pitchers underlined their advisory board members, who have significant experience in the field, guiding the team on their product and accessing a broader experience set and network.

**Foreseeability:** This study observed that entrepreneurs strengthen their future-making by crafting foreseeability in their future claims to support the risk justification of the resource providers. The entrepreneurs materialize and make sense of their ventures' imagined futures "as if" the future is highly foreseeable and will be realized in a specific way (Beckert, 2016). Through such "promissory stories" (Beckert, 2021), they attract future customers, persuade investors, and influence stakeholders. The forecasted revenues, targeted market share, phased growth plans, calculation of the "breakeven point," and the estimated timing for the internationalization take place as solid and planned acts of the organization. They generally visualize these matters in a 2–4-year plan, starting from the foundation of their new business venture and reaching out to the point where they become a global venture. One of the pitches even included an "exit plan" where they mentioned that international players might buy out their ventures.

**Profitability:** Profitability receives significant credit during the pitches. Entrepreneurs refer to the estimated timing of the breakeven point, after which they expect to start making increasing profits. They usually prefer to present visuals of rising bar charts for

the coming periods, highlighting a functioning business model design. This section usually comes just before asking for investment, and the pitcher continues the flow by saying, "To realize such growth, we need [your support]."

**Relevancy:** The entrepreneurs communicate how their offering solves a problem relevant to a broad population of users (usually including the audience). They typically utilize self-stories starting with "Once I had an experience …., then I thought this tool may help all those who had a similar experience," or they start with an assumption proposing "we all experience this problem when we are doing …. ". A substantial number of the pitches started with a numerical fact referring to a widespread problem experienced by companies in a given industry. Some entrepreneurs start with a concerned mood, referring to a global problem that needs to be solved and explaining how they can be part of it. They also explain the potential market for their product and how fast it is growing. Usually, they refer to the global vs. local market and break down the global market as the US, Europe, and others. An indication of what percentage of that large market they can obtain is presented to the audience to yield an idea about the extent of their future scaling. Entrepreneurs also referenced the local market size and why the product is essential for local users. The authors note that a footnote takes place at the bottom of the slide to show the source of the market information as an indication of reliability.

The pitchers aim to create a sense of empathy for the audience to feel the importance and "realness" of the problem they aim to solve with their ventures. Empathy takes place mainly in the earlier stages of the pitches. The most usual approach starts with a customer persona story, where the entrepreneurs tell the story of a person experiencing a real-life problem (which they will later announce as "now solved" by the entrepreneur's product).

**Compatibility:** To highlight the compatibility of their offerings, the entrepreneurs often indicate that their product (i.e., mobile app) can easily connect to other mobile apps and social media platforms for easier integration and sharing of the experience. This approach helps to create a sense of acquaintance and saves the users from the hustle of connecting to a whole new social network. Compatibility with existing tools and practices is also essential for entrepreneurs to scale their ventures more quickly, as it facilitates the adoption by users, thereby reducing the cost of acquiring new customers.

**Desirability:** The entrepreneurs also enhance the desirability of their futures by designing a creative flow, making live demos, showing photos of their products, and demonstrating a vivid play to the audience. At the closure, they inspire the audience to "join the success story," "be part of the dream," or "further accelerate the pace of their growth." They create a sense of urgency before closing the pitch by mentioning the ongoing investment round, which will end soon, and the partial investment amount they have already received. One entrepreneur used the term "investment opportunity" rather than "investment need," indicating that this is, in fact, the opportunity for the investor, which they should not miss. Three entrepreneurs explicitly suggested "hurry up" for the ongoing investment round, as several investors are already in progress.

## Conclusion

This paper aims to understand the communicative performance of scalability as entrepreneurs materialize future-making in their pitching. The authors conducted a video narrative analysis on 198 pitches performed at one of Turkey's most popular startup events over nine years, including between 2014 and 2022 (excluding 2015). The similarities in communicative performance patterns and the differentiating tactics entrepreneurs use may contribute to the intersection of organization studies and entrepreneurship literature.

The study relies on secondary video recordings, which are not under the authors' control. Further, the scope is limited to the pitches hosted by a single organizer in Turkey over the past nine years. Therefore, the findings seek further validation by archival research and a

more extensive set of pitch data. Further, this study does not aim to identify a causal relationship between communicative practices and the future success of new business ventures. Future studies may address such causality.

The results of this study help entrepreneurs as a guide when crafting their pitches. The similarities and differentiating factors in the content, tactics, and communication strategies may provide insights to improve their communicative performance when pitching. The startup accelerators may use the outcome of this study as a reference when assisting entrepreneurs with their pitching strategies. The results may guide entrepreneurs and startup accelerators in crafting pitching and communication strategies. Further, such findings can be utilized as a basis for entrepreneurship education programs to empower scholars in this field.

## References

Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2022). Narrative entrepreneurship: bringing (his)story back to entrepreneurship. *Small Business Economics*, *60*, 1593–1612. https://doi.org/10.1007/s11187-022-00661-2

Autio, E., Coviello, N., Nambisan, S., Patzelt, H., & Thomas, L. D. W. (2021). CfP: Scale-ups, scaling, and scalability: entrepreneurial scaling in the digital age. *Journal of Business Venturing*, 1–9. https://www.journals.elsevier.com/journal-of-business-venturing/call-for-papers/scale-ups-scaling-and-scalability

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, *50*(3), 329–366. https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Beckert, J. (2016). *Imagined futures: Fictional expectations and capitalist dynamics*. Harvard University Press.

Beckert, J. (2021). The Firm as an Engine of Imagination: Organizational prospection and the making of economic futures. *Organization Theory*, *2*(2), 263178772110057. https://doi.org/10.1177/26317877211005773

Boje, D. M. (2011). Introduction to agential antenarratives that shape the future of organizations. In D. M. Boje (Ed.), *Storytelling and the Future of Organizations* (pp. 1–19). Routledge.

Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Executive*, *15*(1), 64–78. https://doi.org/10.1109/EMR.2002.1022409

Cabezas, P., Spinuzzi, C., Sabaj, O., & Varas, G. (2020). Editing the Pitch: Patterns of Editing Strategies of Written Pitches in a Chilean Accelerator Program. *IEEE Transactions on Professional Communication*, *63*(4), 296–310. https://doi.org/10.1109/TPC.2020.3029673

Çitçi, U. S., & Petekçi, S. (2022). Start-Up Anlatılarının Argümantasyon Perspektifinden Değerlendirilmesi:İTÜ Big Bang Start-Up Challenge Örnek Olayı. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *13*(Kongre Özel Sayısı), 258–279. https://doi.org/10.36543/kauiibfd.2022.ozelsayi12

Ciuchta, M. P., Letwin, C., Stevenson, R., McMahon, S., & Huvaj, M. N. (2018). Betting on the coachable entrepreneur: Signaling and social exchange in entrepreneurial pitches. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *42*(6), 860–885. https://doi.org/10.1177/1042258717725520

Clarke, J. (2011). Revitalizing Entrepreneurship: How Visual Symbols are Used in Entrepreneurial Performances. *Journal of Management Studies*, *48*(6), 1365–1391. https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2010.01002.X

Clough, D. R., Fang, T. P., Bala Vissa, B., & Wu, A. (2019). Turning lead into gold: How do entrepreneurs mobilize resources to exploit opportunities? *Academy of Management Annals*, *13*(1), 240–271. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0132

Comi, A., & Whyte, J. (2018). Future Making and Visual Artefacts: An Ethnographic Study of a Design Project. *Organization Studies*, *39*(8), 1055–1083. https://doi.org/10.1177/0170840617717094/FORMAT/EPUB

Davis, B. C., Hmieleski, K. M., Webb, J. W., & Coombs, J. E. (2017). Funders' positive

affective reactions to entrepreneurs' crowdfunding pitches: The influence of perceived product creativity and entrepreneurial passion. *Journal of Business Venturing*, *32*(1), 90–106. https://doi.org/10.1016/J.JBUSVENT.2016.10.006

de Villiers Scheepers, M. J., Barnes, R., & Garrett, L. K. (2021). Decoding the nascent entrepreneurial pitch. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, *27*(8), 1936–1957. https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2020-0673

Doganova, L. (2018). Discounting and the Making of the Future. In J. Beckert & R. Bronk (Eds.), *Uncertain futures: Imaginaries, narratives, and calculation in the economy* (pp. 278–297). Oxford University Press.

Duong, L. (2021). Start-up pitching and gender: How gender is constructed at the pitching stage. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*, 1130–1134. https://doi.org/10.34190/EIE.21.105

Fairbairn, M., Kish, Z., & Guthman, J. (2022). Pitching agri-food tech: performativity and non-disruptive disruption in Silicon Valley. *Journal of Cultural Economy*, *15*(5), 652–670. https://doi.org/10.1080/17530350.2022.2085142

Fisher, G., Neubert, E., & Burnell, D. (2021). Resourcefulness narratives: Transforming actions into stories to mobilize support. *Journal of Business Venturing*, *36*(4). https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106122

Fisher, W. R. (2021). Human Communication as Narration. In *Human Communication as Narration*. https://doi.org/10.2307/j.ctv1nwbqtk

Flyverbom, M., & Garsten, C. (2021). Anticipation and Organization: Seeing, knowing and governing futures. *Organization Theory*, *2*(3), 263178772110203. https://doi.org/10.1177/26317877211020325

Garud, R., Gehman, J., & Tharchen, T. (2018). Performativity as ongoing journeys: Implications for strategy, entrepreneurship, and innovation. *Long Range Planning*, *51*(3), 500–509. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.02.003

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Hallowell, R. (2001). "Scalability": The paradox of human resources in e-commerce. *International Journal of Service Industry Management*, *12*(1), 34–43. https://doi.org/10.1108/09564230110694820

Hanlon, D., & Saunders, c. (2007). Marshaling resources to form small new ventures: toward a more holistic understanding of entrepreneurial support. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *31*(4), 619–641.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). *A Model of Strategic Entrepreneurship : The Construct and its Dimensions*. *29*(6), 963–989. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2

Jansen, J. J. P., Mom, T., Simsek, Z., Heavey, C., Zahra, S., & Post, C. (2020). CfP: Scaling-Up: Building, Leading and Sustaining Rapid Growth. *Journal of Management Studies*, *January*.

Kaminski, J. C., & Hopp, C. (2020). Predicting outcomes in crowdfunding campaigns with textual, visual, and linguistic signals. *Small Business Economics*, *55*(3), 627–649. https://doi.org/10.1007/s11187-019-00218-w

Kolbe, M., Mansouri, S., & Momtaz, P. P. (2022). Why do video pitches matter in

crowdfunding? *Journal of Economics and Business*, *122*. https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2022.106081

Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, *22*(6–7), 545–564. https://doi.org/10.1002/SMJ.188

Loxley, J. (2006). Performativity. In *Performativity*. https://doi.org/10.4324/9780203391280

Martens, M. L., Jennings, J. E., & Jennings, P. D. (2017). Do the Stories They tell get them the Money They Need? The Role of Entrepreneurial Narratives in Resource Acquisition. *Https://Doi.Org/10.5465/Amj.2007.27169488*, *50*(5), 1107–1132. https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.27169488

Monteiro, G. F. A. (2019). High-growth firms and scale-ups: a review and research agenda. *RAUSP Management Journal*, *54*(1), 96–111. https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2018-0004

Nason, R. S., & Wiklund, J. (2018). An Assessment of Resource-Based Theorizing on Firm Growth and Suggestions for the Future. *Journal of Management*, *44*(1), 32–60. https://doi.org/10.1177/0149206315610635

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation : Toward a Theoretical Shift From Inevitability To Economic Entrepreneurial. *Academy of Management Review*, *26*(2), 243–263.

Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2021). Entrepreneurial Strategy. *Entrepreneurial Strategy*, *2020*, 101–117. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78935-0

Snowden, N. (2011). Connecting Antenarrative and Narrative to Solving Organizational Problems. In D. M. Boje (Ed.), *Storytelling and the Future of Organizations* (pp. 268–283). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203830642

Stoitsas, K., Ertuğrul, I. O., Liebregts, W., & Jung, M. M. (2022). Predicting evaluations of entrepreneurial pitches based on multimodal nonverbal behavioral cues and self-reported characteristics. *ACM International Conference Proceeding Series*, 121–126. https://doi.org/10.1145/3536220.3558041

Sullivan, T., & Leblanc, M. O. (2016). *Blitzscaling - The chaotic, sometimes grueling path to high-growth, high-impact entrepreneurship by Tim Sullivan*. *April*. https://hbr.org/2016/04/blitzscaling

Van Werven, R., Bouwmeester, O., & Cornelissen, J. P. (2019). Pitching a business idea to investors: How new venture founders use micro-level rhetoric to achieve narrative plausibility and resonance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, *37*(3), 193–214. https://doi.org/10.1177/0266242618818249

Wenzel, M., & Koch, J. (2018). Strategy as staged performance: A critical discursive perspective on keynote speeches as a genre of strategic communication. *Strategic Management Journal*, *39*(3), 639–663. https://doi.org/10.1002/SMJ.2725

Wesley II, C. L., Kong, D. T., Lubojacky, C. J., Kim Saxton, M., & Saxton, T. (2022). Will the startup succeed in your eyes? Venture evaluation of resource providers during entrepreneurs' informational signaling. *Journal of Business Venturing*, *37*(5). https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106229

# GENİŞ İŞ FİKİRLERİ İÇİN DAR FORMLAR: BAŞVURU FORMLARINA ELEŞTİREL BİR BAKIŞ

**Keziban ÇELİK**

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
keziban.celik@kosgeb.gov.tr

**Ozan AĞLARGÖZ**

Anadolu Üniversitesi
ozanaglargoz@anadolu.edu.tr

## Özet

Girişimcilik, dışsallıkları nedeniyle başarılı bir şekilde yönetildiğinde topluma olumlu katkı sağlama potansiyeli olan bir olgudur. Bunun aksine başarısız girişimcilik öykülerinin ise kapsamlı olumsuzluklar doğurması muhtemeldir. Girişimcilik teşvikleri yatırımı teşvik etmekte ve istihdama olumlu katkı yapmaktadır. Girişimcilik sürecinin başlangıcında iş fikri önemli bir yer tutmaktadır. İş fikrinin finansal olarak desteklenmesi ise ikna edici iletişimi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle girişimcilerin iş fikirlerini nasıl ifade ettikleri finansal destek bulmalarında belirleyici bir etkiye sahiptir. İş fikirlerinin yazılı olarak iletişiminde klişelerin kullanımı yaygın olmakla birlikte etkilerinin olumlu olup olmadığı tartışılmaktadır. Klişeler belli kavramların sorgulanmadan kabul edilmesini sağlayabilmektedir. Fakat bu durumun iş fikrinin ikna edici bir şekilde sunulmasında nasıl bir etkiye sahip olduğuna ilişkin yeterli bilgi bulunmamaktadır. Klişeler anlamı kontrol altında tutarken yarattıkları eşbiçimleşme nedeniyle iş fikirlerinin sıradanlaşmasına yol açabilir. Yazılı iletişimin önemli bir bileşeni olarak başvuru formları girişimciler için oldukça önemli yazılı iletişim araçlardır. Çalışmada başvuru formlarının içeriğinin standartlaştırırken klişetirme etkisi sorunsallaştırılmakta ve alandan örnekler yardımıyla açıklanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** girişimcilik, girişimcilik teşvikleri, yaratıcılık, klişe, dil, eşbiçimlilik

## Geniş İş Fikirleri İçin Dar Formlar: Başvuru Formlarına Eleştirel Bir Bakış

### Giriş

Girişimcilik faaliyetlerinin dışsallıkları sebebiyle başarılı girişimcilik uygulamaları topluma olumlu pek çok katkı sağlarken, başarısız girişimcilik faaliyetleri ise aksi yönde etki yaratmaktadır. Girişimcilerin iş fikirlerini ifade ederken kullandıkları ifadelerin destek kararı alınmasında etkili olduğu start-up işletmelerine yönelik destek faaliyetlerinde kendini göstermektedir (Çitçi & Petekçi, 2022). İş fikirlerinin ifade edilmesinde özgünlük, girişimcilere avantaj sağlamaktadır. Buna karşın klişeler genellikle örgütsel yaşamda, meslekler içinde kontrolü sağlamanın bir yolu olarak kullanılmaktadır (Anderson vd., 1998). Ayrıca, çoğu birey için bilinen bir olgu olduğundan, hızlı ve verimli bir şekilde iletişim kurmanın bir yolu olarak da günlük dilde de sıklıkla karşımıza çıkmaktadır (Cresswell, 2008).

Bu araştırmanın kuramsal temeli, sosyal bilimlerdeki dile dayalı analiz akımına ve bunun örgüt kuramları alanındaki yansımasına dayanmaktadır (Alvesson & Karraman, 2000). Alvesson ve Karraman çalışmalarında dil sorunlarının ve karmaşıklığının yansımalarını hesaba katmadan, dilin gerçekliği ölçmek için basit bir araç olarak hizmet edebileceğinin açık olmadığını ve ana akım araştırmaların dili böyle ele almadığını belirtmiştir. Araştırmacılar, toplumun, sosyal kurumların, kimliğin ve hatta kültürün doğru bir şekilde anlaşılmasının söylemsel olarak inşa edilmiş metinsel topluluklar olarak görülebileceğini öne sürmektedir (Anderson-Gough vd., 1998). Örgütleri anlamaya çalışan birçok araştırmacı, örgütsel araştırma alanında dile dönüşün sonuçlarını anlamaya çalışmakta ve bu potansiyeli araştırma çabalarına dahil etmektedir. Bu bakış açısında dil, anlamın taşınmasını sağlayan basit bir aracı olmanın ötesinde; olanı gösteren değil, olanı oluşturan bir mekanizma işlevi görmektedir (Deetz, 1992). Araştırmada Türkiye'de girişimcilik destekleri sağlayan bir kurumun başvuru formlarının "Değer Önerisi" kısımları analiz birimi olarak kullanılmaktadır. Çalışmada amaçlı olarak seçilen başvuru formlarında hangi kavramların ne şekilde klişeleştiğinin keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada başvuru formlarının içeriğinin standartlaştırıcı ve klişeleştirici etkisi sorunsallaştırılmıştır.

### Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde girişimcilik ve örgütsel klişe kullanımı konularındaki ilgili literatüre değinilecek ve girişimciliğin fonlanmasına ilişkin dünya ve Türkiye örneklerine yer verilecektir.

### Girişimcilik

En dar anlamda girişimcilik, yeni fikirlerinin ortaya konmasını ve bu fikirlerin ürünlere dönüştürülmesi ile pazara mal ve hizmet sağlamak için bir planın oluşturulması süreçlerini içermektedir (Audretsch, 2003). Girişimci ruhu, yeni kuruluş veya mevcut kuruluşlar yaratmanın değerini keşfetme ve geliştirme sürecidir (Brenkert,2002). Yapılan bu iki tanımdan anlaşılacağı gibi girişimcilik, mevcut bir üretim sürecine yenilikler ekleyip, değişik üretim tekniklerini kullanarak, ürünü pazarlayabilme, satabilme ve kâra dönüştürebilme faaliyeti olarak da ifade edilebilir. Girişimcilik tanımlarının birçoğunda inovasyon, bir başka ifadeyle yenilikçilik kavramı girişimciliğin en önemli unsurlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ek olarak yapılan tanımlar, girişimciliği bir süreç olarak ele almaktadır. Girişimcilik; birey ve toplum için değer yaratan, ekonomik fırsatlara cevap veren veya ekonomik fırsatlar yaratan bireyler tarafından ortaya konan, getirdiği yeniliklerle ekonomik sistemde değişikliklere neden olan bir süreç olarak da düşünülebilir (Bozkurt, 2011).

Girişimci ruhu, ekonomik büyüme, yenilik ve istihdam, yeni iş planları oluşturmak için macera ve yeni fikirleri hayata geçirmek için fırsat yaratmak ve girişimcilik sürecini yönetme ve bu süreci geliştirerek devamlı kılmayı gerektirmektedir (Çevik, 2006). Girişimcilik, ürün kalitesinin gelişimi, rekabet ve ekonomik esneklik, ekonomik büyüme ve

yenilik kaynağıdır (Coulter ve Robbins, 2003). Girişimciliğin doğuştan gelen bazı özelliklerle ortaya çıktığı, bireyin çevresinin etkisiyle geliştiği ya da ihtiyaçtan doğduğunu savunan farklı görüşler vardır. Bununla birlikte literatürde insanın doğuştan girişimci olmadığı, içinde olan potansiyelin çevresel, kültürel, sosyolojik, politik ve ekonomik birçok koşuldan etkilendiği görüşü ağırlık kazanmıştır. İyi bir girişimci olmak için ise iyi bir eğitim almak gerektiği sıklıkla vurgulanmaktadır (Bozkurt, 2011).

Girişimciler, ekonominin içinde ve toplumsal yaşamda birçok işlev üstlenmektedirler. Üstlendikleri işlevler, girişimcilerin önemini bir kez daha göstermektedir. Girişimcilerin işlevleri (Bekar vd., 2011); yeni ürünler ortaya çıkarmak ya da bilinen ürünlerin niteliğini geliştirmek, yeni üretim yöntemleri geliştirip uygulamak, endüstride yeni ve gelişmiş örgütlenmelere gitmek, yeni pazarlara açılmak, yeni girdi kaynakları bulmak, yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri artırmak ve işletme ile kamu ve devlet arasındaki ilişkileri geliştirmek şeklinde özetlenebilir.

**Dünyada ve Türkiye'de Girişimciliğin Fonlanması**

Girişimcilik finansal destek sağlanmasını gerektiren faaliyetlerdir. Avrupa Birliği'ne (AB) bakıldığında girişimciliği teşvik etme çabalarını tespit etmek mümkündür. Arenal ve diğerleri (2021) tarafından yapılan bir çalışma, AB'deki girişimcilik politikası gündeminin 1990'dan 2016'ya kadar olan evrimini analiz etmiştir. Çalışma, AB'nin 2000'li yılların başından bu yana özellikle inovasyon ve KOBİ'lere vurgu yaparak girişimcilik politikasına odaklandığını ortaya koymuştur. AB ayrıca Avrupa Yapısal Fonları (McCarthy, 2012) ve Avrupa Topluluğu'nun Horizon 2020 Programı'nın Marie Sklodowska Curie Eylemleri (Bussu vd., 2019) gibi fon programları aracılığıyla girişimciliği teşvik etmektedir. AB ayrıca, AB içindeki sınır ötesi ticari faaliyetler için daha tek tip bir bağlam oluşturmak amacıyla politikalar ve programlar da uygulamıştır (Potts vd., 2018). Ayrıca AB, çeşitli girişimler aracılığıyla genç girişimciliğini teşvik etmektedir (Karanassios vd., 2006).

ABD'nde girişimciliğin risk sermayesi, mikro finans ve girişimcilik eğitimi dahil olmak üzere çeşitli yollarla finanse edildiği bilinmektedir. ABD'nde inovasyon ve girişimciliğin teşvik edilmesinde risk sermayesi önemli bir unsurdur. ABD'nde kadınların girişimcilik yoluyla ekonomik olarak güçlendirilmesinde mikro finansa erişim sağlanması önemli bir destek mekanizmasıdır. Aynı şekilde sağlanan girişimcilik eğitimleri ile yıllar içinde girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması konusunda ilerleme sağlanmıştır.

Girişimciliğin gelişmekte olan ülkelerde finanse edildiği, ancak gelişimini engelleyen zorluklar ve kısıtlamalar olduğu görülmektedir. Sermayeye erişim, gelişmekte olan ülkelerdeki girişimciler için önemli bir sorundur (Wijayanti vd., 2022). Ancak girişimcilik eğitimi, sermaye kısıtlamalarının iş kurma üzerindeki olumsuz etkisini azaltmaya yardımcı olabilir. Yolsuzluk, gelişmekte olan ülkelerde girişimciliği etkileyen bir diğer önemli sorundur (Hendrayanti vd., 2021). Finansman kaynaklarının sağlanması girişimciliğin geliştirilmesinde ciddi bir sorundur ve birçok ülke yeni kurulan şirketlere finansman sağlama amacına hizmet eden kalkınma fonları kurmaktadır. Diasporanın menşe ülkelere yatırım yapmasını teşvik edecek politikalar da girişimciliği destekleyebilir. Gelişmekte olan ülkelerde girişimciliğin gelişmesi, ülkedeki girişimcilik faaliyetlerine ve nüfusun girişimciliğe hazır olmasına bağlıdır (Alhassan vd.,2022).

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de girişimcilik konusunda çeşitli destekler verilmektedir. Girişimcilik alanında ülkemizde sağlanan devlet desteklerine bakıldığında girişimcilik eğitimleri verilmesi, çeşitli program ve destek modelleri aracılığı ile kredi ve hibe destekler sağlandığı görülmektedir. Bu anlamda bahse konu bu desteklerin sağlanmasında Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) destekleri göze çarpmaktadır. TÜBİTAK 2013 yılından bu yana uyguladığı 1512 Girişimcilik Destek Programı ile girişimcilerin, teknoloji ve yenilik odaklı iş fikirlerini, katma değer ve nitelikli

istihdam yaratma potansiyeli konusunda desteklenmesi için çalışmaktadır. KOSGEB'in ise bu alanda 2010 yılından günümüze etkin biçimde faaliyet gösterdiği bilinmektedir. KOSGEB uyguladığı Girişimcilik Destek Programları için program amacını ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarının çözümünün temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaştırılması ve başarılı ve sürdürülebilir işletmelerin kurulması, girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması olarak belirlemiş ve ülkemizin stratejik öncelikleri doğrultusunda belirlenen sektörlerde girişimcilerin kurduğu yeni işletmelerin hayatta kalma oranının arttırılmasını sağlamak olarak sürdürmektedir. Girişimcilik alanında KOSGEB tarafından verilen destekler 2019 yılından itibaren hizmet sektörü (Geleneksel Girişimci Destek Programı) ve imalat sektörü (İleri Girişimci Destek Programı) için farklılaştırılmış biçimde uygulanmaktadır.

**Örgütsel Yaşamda Klişe Kavramı**

Gündelik hayatta sıklıkla kullanılan klişe sözcüğü, dilimize Fransızca'dan geçmiştir. Köken olarak Fransızca "clicher-kalıba dökmek" fiilinden türetilen "cliche" sözcüğünden alıntılanmıştır. Geçmişte çok geçerli ve sürecin anlamlı bir parçası olmasına rağmen zamanla aşırı kullanım nedeniyle etkisini ve tanımlayıcı gücünü büyük ölçüde kaybetmiş ifade, fikir veya davranışları ifade etmek için kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu tarafından "basmakalıp" kelimesinin eş anlamlısı olarak belirtilen klişe, "özgünlük, değişiklik içermeyen, bilinenin tekrarı" olarak yorumlanmaktadır.

İnsanlar tarafından deneyimlenen ve başkalarıyla paylaşılan dilin, zamansallığı ve mekânsallığını nasıl aştığının en iyi örneklerinden biri klişelerdir. Bu bağlamda Zijderveld'in klişe kavramı, salt bir unsur olarak "dil "in tanımlanması ya da değerlendirilmesinin ötesinde, konuyla ilgili bilinen çalışmasında metalinguistiktir (Olson, 1987) ve sadece dilsel değil, diğer kültürel ve sosyal unsurlara da işaret etmektedir. Ona göre (2010), klişe, "kelimeler, düşünceler, duygular, jestler ve eylemlerle dışsallaştırılan geleneksel bir insan ifade biçimidir. Toplumsal yaşamda sürekli tekrarlanması nedeniyle orijinal, çoğu zaman yaratıcı anlam gücünü kaybeder." Klişe, etkileşimdeki güncel anlamını ve tanımlayıcı gücünü yitirmesine rağmen, toplumsal yaşamda hala işlevsellik göstermektedir. Edebi yazında klişenin anlamı için banal, düz, sıkıcı, varsayılmış, genel olarak kabullenilmiş olan gibi ifadelerle karşılaşılmaktadır. Ancak, Anderson-Gough vd. (1998), klişelerin örgütsel retorikte dönüşlü, ironik ve aynı zamanda çatışmacı olduğunu ve ona temel bir rol verdiğini savunmaktadır.

Bazı temel referanslar dışında (Örn. Watson, 1995), klişelerin örgütsel kullanımlarına çok az dikkat edildiği görülmektedir. Bu durum ilginç olarak görülebilir çünkü klişeler doğaları gereği yaygın kullanımı olan kavramlardır. Klişe, edebiyat teorisinde geleneksel olarak modası geçmiş sıradan bir ifade olarak tanımlanabilir: dikkatli konuşmacıların ve yazarların, kullanımının dinleyicilerinin veya izleyicilerinin zekasına hakaret olduğuna inandıkları için kaçındığı, basmakalıp hale gelmiş bir ifade (veya sanal ifade) (Partridge, 1963) olarak betimlenmektedir. Örgütsel klişelerin rolüne ilişkin anlayış profesyonel örgütlerdeki güç ve kontrol meseleleriyle çok daha yakından ilişkili olsa da bu tanım örgütsel analizde klişelere yönelik ilgi eksikliğine bir yanıt sunmaktadır. Klişeler genellikle mantıksız olarak değerlendirilmekte ve kullanımları en zekâ ya da hayal gücü eksikliğinin bir işareti ve/veya talihsiz, hatta utanç verici bir üslup ya da zevk hatası olarak görülmektedir. Bu nedenle, örgütsel araştırma sırasında bir klişeyle karşılaşıldığında, bu ya bahsedilmeyecek (hatta fark edilmeyecek) kadar sıradan görme ya da bireyde bir tür eksiklik olarak görme eğilimi gelişmesi muhtemeldir.

Dilin ya da daha doğru bir ifadeyle söylemin örgütsel yaşamda nasıl kullanıldığı, son 30 yılda örgütsel analizin merkezi bir yönü olarak ortaya çıkmıştır (Örn. Silverman ve Jones, 1976; Boden, 1994; Watson, 1995). Bu gelişme, sosyal bilimlerdeki daha geniş 'linguistik dönüş' (Winch, 1958; bkz. Giddens, 1984) içinde konumlandırılabilir; bu dönüş, en genel anlamda, sosyal gerçekliğin basitçe betimlenmesinden ziyade inşasında 'temsilin' önemine işaret eder; başka bir deyişle, söyleme ve yapma arasındaki ilişkilerin 'değiştirilmiş bir

görünümünü bizlere sunmaktadır. Örgütsel analiz bağlamında ise örgüt kavramının kısmen temsili sistemlerin ve geleneklerin bir niteliği olduğu (Morgan, 1986), örgütsel yaşamın günlük sürecinin ise örgütlerde anlam yaratmanın 'müzakere edilmiş bir düzeni' (Strauss, 1987) olarak anlaşılabileceği anlamına gelmektedir (Weick, 1995).

Retorik, ikna etmek için dili kullanmakla ilgilidir. Dili başkalarını ikna etmek için kullanmakta ve sadece ortaya koymak istediğimiz belirli argümanların geçerliliği konusunda değil, aynı zamanda onları kişisel geçerliliğimiz, güvenilirliğimiz ve değerliliğimiz konusunda ikna etmek için de kullanılmaktadır. Ancak retorik süreçler yalnızca başkalarıyla nasıl iletişim kurduğumuzla ilgili değildir. Bunlar aynı zamanda insanoğlunun göz kırpma biçimine de girer (Watson, 1995).

Klişeler örgütsel kontrole ve görünüşe göre merkez ile çevre arasındaki anlam aktarımına katkıda bulunur. Ritüel ve sıradan olan her şey, geçerliliğini sorgulamadan rahatsız edici konular hakkında şüpheci olmayı zorlaştırır. Klişelerin kullanımı dilbilimsel sembolizmin bir ritüelidir. Klişeler, belirli varlıkları veya olayları ifade etmezler, onları günlük yaşamda yaygın olarak kabul edilen anlamlarla sınırlarlar. Klişenin sorgulanamaz ve tekrarlayıcı karakteri bunu açık ve anlaşılır bir şekilde ortaya koymaktadır. Klişe, tüm katılımcılar tarafından paylaşılan belirli ortak zemine ve belirli değerlere işaret eden örgütsel gerilimi azaltmaya hizmet eder. Klişe, bilinmeyeni çok iyi bilinenle ilişkilendirir. Basmakalıp anlamlar şeffaflık sağlar ve kolay uzlaşmaya davet ederek aşinalıklarla sosyal sürtüşmeleri hafifletir. Bir başka ifadeyle, klişe olağan, güvenli ve rutin olandır (Czarniawska-Joerges & Joerges, 1988).

Klişeler genellikle örgütsel yaşamda, meslekler içinde kontrolü sağlamanın bir yolu olarak kullanılır (Anderson vd., 1998) Bir tartışmanın söylemini yapılandırma becerisi de bir mesleğin kendi yetki alanının kontrolünü sürdürme kapasitesinin kilit bir özelliği olarak kabul edilmiştir (Abbott, 1988). Ayrıca, çoğu insan için tanıdık olduklarından, hızlı ve verimli bir şekilde iletişim kurmanın bir yolu olarak günlük dilde de kullanılırlar (Cresswell, 2008). Bununla birlikte klişeler, sosyal eylem ve sosyal ilişkileri şekillendiren bir ideoloji biçimi olarak da görülebilir (Porter, 2010). Örgütsel yaşamda klişeler, otorite konumunda olanlar tarafından sıklıkla kullanıldıkları için güç dinamiklerini pekiştirmek için kullanılabilir (Anderson vd., 1998). Klişelerin kullanımı, güçsüzlerin sistemle ilgili hayal kırıklıklarını ifade etmelerinin bir yolu da olabilir (Ungerson, (1997). Genel olarak, klişeler dil ve iletişimin ortak bir özelliğidir, ancak aşırı kullanımları özgünlük ve düşünce eksikliğine yol açabilir.

Girişimcilik desteği başvurularında hazırlanan iş planlarının özgün olması desteklenme şansını artırmaktadır. Kurum tarafından yayınlanan kurul değerlendirme kriterleri formunda İş Modelinin Değerlendirilmesi bölümünde "Değer önerisinin orijinalliği ve pazara/müşteriye katkı durumu, pazarı değiştirme/dönüştürme potansiyeli" başlığında değerlendirme yapıldığı bildirilmektedir. Buna karşılık girişimciler başvuruların meşruiyetini sağlamak ve "eşbiçimlilik" kaygısıyla özgünlükten uzaklaşma ve klişe kullanımına yönelebilmektedir.

## Araştırma Yöntemi

Bu çalışma keşifsel bir yaklaşımla tasarlanmıştır. Başvuru formlarının yeknesaklık sağlamak üzere matbu olarak belirlenmesinin girişimcilerin fikirlerini özgün biçimde ifade etmesine etkilerinin keşfedilmesini amaçlayan bu çalışmada yöntem olarak belge/doküman analizi yapılmaktadır. Girişimci desteği için tasarlanan başvuru formlarında girişimcilerin iş fikirlerini anlattığı bölümler ilgili kurumdan izin alınarak kullanılmıştır. Veriler kurum tarafından onaylanan 2019 ve 2022 yılları arasında yapılan başvurular arasından rastgele seçilmiştir.

Belge inceleme sürecinin ilk aşaması ilgili belgelerin elde edilmesidir (Merriam, 1998). Elde edilen belgelerin araştırmanın görgül materyaline dahil edilmesi, söz konusu

belgenin özgünlük, inandırıcılık, temsil edilebilirlik ve anlamlılık gibi ölçütleri sağlamasını gerekli kılar (Scott, 1990). Bu çalışma kapsamında analize konu olan belgelerin kurumun resmi veri tabanından elde edilmesi ve güncelliklerinin kontrolü söz konusu ölçütlerin gereğinin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

Doküman analizi gerek basılı gerek de elektronik olarak ulaşılabilen materyalleri incelemek veya değerlendirme yapmak için kullanılan sistematik bir süreçtir. Nitel araştırmadaki diğer benzeri yöntemler gibi, belge analizi de elde edilen verilerden bir anlam çıkarma, anlayış elde etme ve deneysel bilgiyi artırmak ve genişletmek için verilerin incelenmesini ve yorumlanmasının gerekli olduğu bir süreçtir (Corbin & Strauss, 2008; Rapley, 2007).

Analitik prosedür, belgelerde bulunan verilerin bulunması, araştırma için gerekli olanların seçilmesi, değerlendirilmesi (anlamlandırılması) ve sentezlenmesinden oluşur. Doküman analizi, sonrasında içerik analizi aracılığıyla ana tema, kategorilere ayırma ve olay örnekleri halinde düzenlenen verileri (alıntılar, alıntılar veya tüm pasajlar) yer verilmektedir (Labuschagne, 2003).

**Analiz Süreci**

Doküman analizi süreci Altheide (1996) tarafından; dokümanlarda sürece dâhil edilecek kriterlerin belirlenmesi, doküman ve verilerin toplanması, ana analiz alanlarının belirlenmesi, dokümanın kodlanması, doğrulanması ve analizi olarak sınıflandırılmıştır. Analiz sürecini yönlendiren birbiriyle ilişkili iki ilke tarafsızlık ve güvenilirliktir. Bir analiz, aynı belge setini benzer koşullar altında analiz etme fırsatı verildiğinde başka bir okuyucunun aynı genel sonuca ulaşması durumunda güvenilir olarak kabul edilmektedir (Altheide, 1996).

Doküman analizi kapsamında tematik analiz, ortaya çıkan temaların analiz kategorileri haline gelmesiyle, verilerde bir örüntü tanıma biçimidir (Fereday & Muir-Cochrane, 2006). Süreç, verilerin dikkatli, daha odaklı bir şekilde yeniden okunmasını ve gözden geçirilmesini içerir. Gözden geçirenler, seçilen verileri inceler, olgu ile ilgili temaları ortaya çıkarmak için özelliklerine göre verileri kodlar ve kategorilere ayırır. Özellikle doküman analizi çalışmada kullanılan diğer araştırma yöntemlerini tamamlayıcı nitelikte ise önceden tanımlanmış kodlar kullanılabilir. Bir analist olarak araştırmacı, bir belgenin bir araştırma sorusu ve amacı ile ilgisini belirlemelidir. Ayrıca araştırmacı, belge içeriğinin çalışmanın kavramsal çerçevesine uyup uymadığını belirlemelidir. Ayrıca, seçilen belgelerin özgünlüğünün, güvenilirliğinin, doğruluğunun ve temsil yeteneğinin tespit edilmesine ihtiyaç vardır. Bu çalışmada araştırmacının mesleki deneyimi doküman analizi sürecini kolaylaştırmıştır.

Kapsamlılık (konuyu tamamen veya genel olarak kapsayan) veya seçici (konunun yalnızca belirli yönlerini kapsayan) anlamında belgenin eksiksizliğini değerlendirmek önemlidir. Araştırmacılar ayrıca belgenin homojen mi (dengeli) yoksa heterojen mi (konunun bazı yönleri hakkında çok fazla ayrıntı içerdiğini ve diğer yönler hakkında çok az ayrıntı içerdiğini veya hiç içermediğini) belirlemelidir. Belgenin yazarı ve orijinal bilginin kaynağı hakkında bilgi de belgenin değerlendirilmesinde yardımcı olabilir. Bir araştırmacı, bir belgenin "ilk elden veya ikincil kaynaklardan yazılmış, talep edilmiş veya istenmiş, düzeltilmiş veya düzenlenmemiş, anonim veya imzalanmış, vb." olup olmadığıyla da ilgilenmelidir (örn. Hodder, 2000). Ayrıca, belgeler bağlama özgü olduğundan, diğer bilgi kaynaklarına göre de değerlendirilmelidir.

İçerik analizi için kategoriler veya konular oluşturulmalıdır. Bunlar çalışmanın başında veya daha sonra çalışmanın içinde oluşturulabilir. Ardından kelimeler, konular, karakterler, cümleler, paragraflar, makaleler veya içerik vb. birimleri analiz edilir. Bunlar ilgili kategorilerin (konuların) altına yerleştirilmelidir; daha sonra çalışmanın gereksinimlerine ve içeriğine bağlı olarak belgede elde edilen veriler sayısallaştırılabilir veya yüzdelerle ifade edilebilir. Bu sayısal veya yüzdelik ifade, her belge analizi için gerekli değildir. Son olarak

rapordaki verilerin kullanılması ve yorumlanması aşaması vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Belgenin analitik yolculuğu, yayımlanıncaya kadar bu şekilde devam eder. İncelenen formlardan aşağıda sunulan bulgular elde edilmiştir.

**Bulgular ve Tartışma**

Girişimcilik destek programı kapsamında yapılan başvuruların değerlendirilmesinde belirlenen kriterler, Kurul değerlendirme kriterleri formu ile kurumun web sayfasında duyurulmuştur. İş modelinin değerlendirilmesi bölümünde

- Değer önerisinin orijinalliği ve pazara/müşteriye katkı durumu, pazarı değiştirme/dönüştürme potansiyeli,
- İş modelinin tutarlılığı ve yeterliliği,
- İşletmenin lokasyonunun pazarlama, dağıtım, müşteriye/tedarikçiye ulaşım açısından uygunluğu
- İş modelinin yerel/ulusal düzeyde istihdam artışı sağlama potansiyeli

olmak üzere 4 farklı kriter belirlenmiştir. Bu bölümde girişimciden iş fikrinin yarattığı değeri ve özgünlüğünü anlatması beklenmektedir.

Başvuru formunun ilgili bölümünde girişimciye bölümün doldurulması için yönlendirici olması ve beklenen içeriğe ilişkin fikir vermesi adına şu açıklamalar yer almaktadır;

"*Değer önerisi, müşterilerinize sunduğunuz ürün ve hizmetlerdir.*

*- Müşteri grupları bölümünde belirttiğiniz her bir müşteri grubu için sunduğunuz ürün ve hizmetler belirtilmelidir.*

*- Müşterilerin sunduğunuz ürün ve hizmetlere neden ihtiyaç duyduğunu ve müşterilerinizin hangi sorunlarını giderdiğinizi açıklayınız.*

*- Rakipleriniz kimlerdir?*

*Değer önerinizi, rakipleriniz ile işletmenizi mukayese ederek değerlendiriniz."*

Destek programının uygulanmaya başlandığı 2019 yılından bu yana ilgili müdürlük tarafından toplam 260 girişimciden başvuru alınmış, bunlardan 164'ü için destekleme kararı verilmiştir. Çalışma kapsamında desteklenen başvurular içinden şimdiye kadar 43 adet başvuru formu incelenmiştir. Tamamı üretim sektöründe faaliyet gösteren girişimcilerin cinsiyet ve eğitim durumları Tablo 1'de sunulmuştur. Girişimcilerin cinsiyet dağılımlarının Türkiye genelini de yansıtacak biçimde %76 erkek, %24 kadın şeklinde dağılım gösterdiği görülmüştür. Girişimcilerin eğitim durumlarına bakıldığında ise erkeklerde en çok lisans mezunları yer alırken kadınlarda ise ön lisans mezunlarının başvuru yaptığı görülmüştür. Başvuru formları ilgili kurumun veri tabanından alınırken girişimcilerin cinsiyet ve eğitim durumu verileri de not edilmiş, cinsiyete ya da eğitim durumuna göre özgünlüğün veya klişe ifadelere rastlama durumu da keşfedilmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan klişe ifade kullanımı ile cinsiyet veya eğitim seviyesi bakımından anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Tablo 1. Girişimcilerin Cinsiyet ve Eğitim Durumları

| | KADIN | ERKEK |
|---|---|---|
| İlkokul | | 1 |
| Lise | 1 | 10 |
| Önlisans | 4 | 6 |
| Lisans | 2 | 14 |
| Yüksek lisans | 1 | 2 |

Matbu başvuru formlarının bireylerin kendilerini özgün biçimde ifade etmesinde ne tür sonuçlar doğurduğunun ortaya konması amacıyla incelenen 43 başvuru formunun değer

önerisi bölümlerinden girişimcilerin "kalite, hız, güç/güçlü, düşük maliyet, yenilik/yenilikçi, yerli ve milli ve güven" kavramlarını sıklıkla ve tanımlamadan kullandıkları görülmüştür.

Bu kavramların literatürde nasıl tanımlandığına ve incelenen formlarda girişimcilerin bu kavramları nasıl kullandığına bakmak kavramların nasıl klişeleştiğin anlaşılmasında yol gösterici olmuştur. Kalite kavramı, Amerikan Kalite Birliği tarafından, "bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayalı özelliklerin toplamı" olarak tanımlanmaktadır. Kalitenin ürün, üretim süreci veya kullanıcı tabanlı olacak biçimde temelde üç farklı kategoriye ayrılan tanımlara rastlanmaktadır (Heizer, 2001). Üretilen ürünlerin kalitesini tanımlamak açısından kalitenin boyutları olarak bazı özelliklerin belirlenmesi ürün kalitesinin bir ölçüde ortaya konulması açısından anlamlıdır. Bu boyutlar; performans, uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görme, estetik ve itibar olarak sıralanabilir (Özgen ve Savaş, 1997)

İş fikirleri anlatılırken girişimcilerin kalite kavramını kullanım biçimlerine bakıldığında "kaliteli ürün" sunmak işletme için avantajlar arasında sayılırken, rakiplerin kalitesi için ise dezavantaj olarak görüldüğü belirtilmiştir. Ancak kalitenin tam olarak neyi karşıladığı başvuru formlarında açıklanmamış, üretim süreci bakımından mı, ürün bakımından mı yoksa kullanıcı bakımından mı kalitede bir farklılık sunulduğu ifade edilmemiştir.

F 1- *"Avantajımız kaliteli malzeme ile kaliteli ürün ortaya koymamızdır."*

Alıntılanan örnekte görüleceği gibi "kalite" bir klişe ifade olarak arkasına saklanılan bir kalkan olarak görülmüştür. Her biri farklı üretim alanlarında faaliyetini sürdüren bu girişimciler için kaliteli ürünün malzeme, işçilik, ergonomi, dayanıklılık vb. konularda nasıl özellikler taşıdığına dair bir ayrıntıya rastlanmamıştır.

İkinci bir klişe ifade biçimi olarak hız/hızlı karşımıza çıkmıştır. TDK hız için hareketteki çabukluk, sürat tanımını yapar. İş planlarına bakıldığında hızlı üretim/ hızlı tedarik yapılacağı ifade edilmiş ancak hızlı sayılmak için üretim prosesinin gerektirdiği süre, müşteriye verilen termin süreleri, sektörde kabul gören bekleme süreleri, vb. belirleyicilere değinilmemiştir. Bunun yerine F 13-*"...işletmemde alandaki en güncel teknolojileri kullanarak daha kaliteli, hızlı ve uygun ürün imalatı ve satışını gerçekleştirmekteyim"* biçimindeki kullanımda da görüleceği gibi herkes için ortak ve pozitif anlamlar çağrıştıran ifadelerle konu ifade edilmiştir.

Bir başka klişe ifade örneği olarak "güç/güçlü" kavramının girişimcilerin kendilerini ve işlerini ifade etmede sıklıkla kullanıldığı görülmüştür. Burada ifade edilmek istenen kavram esasında rekabet gücüdür, çünkü gücün getirisi/avantajı veya rakibe sağladığı avantaj/girişimciye dezavantajı olarak görülen unsurlar rekabet gücüne işaret etmektedir. Cook ve Bredahl (1991) rekabet gücünü üretilen ürün ya da hizmetlerin mümkün olan en uygun fiyatlarla, uygun zamanda ve uygun yerde müşterilere teslim edilmesi, bu işlemler sırasında en azından tüketilen kaynakların fırsat maliyeti kadar kazancın elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Güçlü ifadesi yine bazen avantaj bazen de dezavantaj olarak sunulmuştur. Güçlü mali yapı, güçlü iletişim becerileri vb. girişimci için avantaj olarak sıralanırken, rakiplerin güçlü müşteri/tedarikçi ağları dezavantaj olarak belirtilmiştir.

F 1- *"Rakiplerimizin güçlü tedarik, üretim, pazarlama ve dağıtım ağlarının olması dezavantajımızdır"*

Burada da yine kelimelerin genel kabul görmüş anlamını kullanmanın kolaylığına sığınılmış, o sektör veya iş kolu için güçlü olan örneğin tedarikçi ağı nedir, nasıl anlaşılır, girişimci özelinde bu tanımdan farklılaşma var mıdır anlatılmadan kısa yol tercih edildiği görülmüştür.

Klişe kullanımlarını keşfederken karşılaşılan bir başka ifade ise düşük maliyet. Düşük maliyet ile varılmak istenen nokta Porter'dan (2000) hareketle rakiplerin ürünleriyle aynı veya

benzer özelliklere sahip daha düşük maliyetli mamullerin üretilmesini hedefleyen maliyet liderliği stratejisidir. Düşük maliyet anlaşılacağı üzere açık bir ifade olmakla birlikte bu ifadeyi klişe konumuna getiren yine yukarıda sıralanan diğer klişe ifade örneklerinde olduğu gibi o imalat alanına ilişkin kabul edilebilir maliyet tutarlarına hiç yer verilmeden düşük maliyetli ürünler sunulacağının ifade edilmesidir.

F 42- "*Müşterilerimize sunduğumuz ürünlerin hepsi A kalite ve birinci sinif işçiliktir. Her zaman için müşterilerimize en kaliteli ve en ucuz maliyetli ürün ve hizmetleri sunmaktayiz.*"

Klişe ifadeler arasında en çok kullanılan ifadelerden bir diğeri yenilik/yenilikçilik kavramıdır. Yeniliğin tanımı için literatürde iki farklı yaklaşım mevcuttur. Kimi zaman bir "şey" (bir ürünün bir piyasada veya bölgede ilk defa tanınması), kimi zaman da bir süreç (ilk defa bir ürün ortaya çıkarma ve keşif süreci) olarak tanımlanmaktadır. Rogers (1983) yeniliği bireyler ya da onu benimseyen diğer birimler tarafından yeni olarak algılanan fikirler, uygulamalar veya nesleler olarak tanımlarken; Dosi (1988) ise yeniliği yeni bir ürünü, yöntemi veya örgütsel yapılanmayı araştırmak, keşfetmek, denemek, geliştirmek ya da taklit ederek benimsemek ve ticarileştirmek olarak tanımlamıştır.

F14- *"Ürünlerimi en güncel ve yenilikçi teknolojiler ile el değmeden üretmekte ve zamandan tasarruf yaparak rakiplerime kıyasla daha hızlı üretim yapmaktayım."*

Başvuru formlarında yenilik/yenilikçilik kavramlarının kullanımında en çok yenilikçi teknolojilerin kullanımı, yenilik unsuru olarak yer verildiği görülmüştür. Yukarıda yer verilen durumlara benzer biçimde anılan sektörün mevcut teknoloji seviyesine, iş yapış biçimlerine, hali hazırda kullanılan makine teçhizata, kullanılan üretim tekniklerine vb. değinilmeden girişimciler kendilerinin yenilikçi olduklarından söz etmişlerdir.

Başvuru formlarında en sık kullanılan klişe ifadelerden bir diğeri de güvendir. Güven, bir kişinin kendine veya başka bir kişiye olan inancıdır (TDK). Girişimcilerin işlerini devam ettirebilmek ve başarılı olmak için müşterilerin güvenini kazanmaları gerekliliği önemlidir. Güven kavramının iş planlarındaki kullanımına bakıldığında en çok kaliteli ve güvenli ürünler, güvenli işçilik, hızlı ve güvenli ürünler ifadeleri ile karşılaşılmaktadır.

F18- *"Tüm müşterilerimizin ihtiyaçlarını, şirketimizin mevcut durumunda faaliyet alanımızda yer alan ürünler ile ilgili tecrübe seviyemiz sayesinde maliyet etkin, hızlı ve güvenilir çözümler ile ilk seferde doğru ürünü geliştirerek karşılıyoruz."*

Sektör ayrımı olmaksızın girişimciler ürünleri için güvenilir/güvenli işçiliği tanımlamamış, ürünlerini güvenilir sayacak unsurlara değinmemiştir. Bu durum güven kavramının zihinlerdeki koruyucu şemsiyesinin altına girildiği şeklinde yorumlanabilir.

Son klişe ifade örneği "yerli ve milli" ifadesi ile sıkça karşılaşılmıştır. İş planları oluşturulurken girişimciler yenilik içersin içermesin, ithal ikamesi durumu olsun olmasın, ihracat kapasitesi olan bir ürün olmasından bağımsız biçimde, ürünlerin yerli ve milli olması durumunu öne çıkarmıştır.

*F28- "… Bu sayede yerli ve milli üretimi yurt dışı ihracatına dönüştürerek cari açığın azaltılması noktasında ülke ekonomisine katkı sağlanacaktır."*

Yukarıda belirtilen klişelerin başvuru formlarının standartlaştırışı etkisinden mi yoksa klişe kullanımının sağladığı güven dolayısıyla mı olduğu tartışılmaya açıktır.

**Kaynakça**


Ağca, V. ve Yörük, D. (2006). Bağımsız Girişimcilik ve Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 8(2):155-173.

Akyüz, Y. (2013). Üniversite Öğrencilerinin KOSGEB Desteklerine Bakış Açıları ve Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma: Uşak Üniversitesi Örneği. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 6(3): 80-98.

Alhassan, U., Maswana, J. C., & Inaba, K. (2022). Remittances and Formal Entrepreneurship Development: The Role of Local Financial Development.

Altheide, D. (1996). Process of Document Analysis. D. Altheide (Edt.) Qualitative media analysis. Thousand Oaks: Sage Pub.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, consequences. Journal of Applied Behavioral Science, 36(2), 136–158. https://doi.org/10.1177/0021886300362002

Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (1998). Work hard, play hard': An analysis of organizational cliche in two accountancy practices. *Organization*, *5*(4), 565-592.

Audretsch, D.B. (2003). Entrepreneurship: A Survey Of The Literature. Enterprise Papers No 14, Enterprise Directorate-General European Commission.

Aydın, İ. (2006). Sosyal Bilimlerde Araştırmadan Yayına Etik Değerler. Sosyal Bilimlerde Süreli Yayıncılık, 71-80.Bailey, K. D. (1982). Methods of Social Research. New York: Free Press.

Balaban, Ö. ve Özdemir, Y. (2008). Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Sakarya Üniversitesi İİBF Örneği.

Bekar, İ. ve Korkut, D. (2011). Girişimcinin Özellikleri ve Ekonomideki Önemi. Ormancılık Dergisi. 116-122

Bischoff, K. M., Gielnik, M. M., & Frese, M. (2020). When capital does not matter: how entrepreneurship training buffers the negative effect of capital constraints on business creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *14*(3), 369-395.

Bowen, G. A. (2005). Local-level stakeholder collaboration: A substantive theory of community driven development. Journal of the Community Development Society, 36(2), 73–88.

Bozkurt, Ç., Ö., (2011). Dünyada ve Türkiye'de girişimcilik eğitimi: başarılı girişimciler ve öğretim üyelerinden öneriler. Ankara: Detay

Cook,M.veM.E.Bredahl(1991),Agribusiness Competitiveness in The 1980s: Discussion, American Journal of Agricultural Economics, Aralık,no:73.Coulter, M. ve Robbins, P. S. (2003), Management, New Jersey: Prentice Hall, 7.baskı.

Corbin, J. & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks: Sage

Creswell, J. W. (2007). Qualitative inquiry and research design. Thousand Oaks: Sage.

Cresswell, J. (2008). Let's hear it for the cliché. *British Journalism Review*, *19*(4), 57-61.

Çevik, E. (2006) ‘’ Girisimcilerin, Girisimcilik Tipleri ile Çalışma Amaçları Arasındaki İlişki’’, (Basılmamıs Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul.

Çitçi, U. M. & Petekçi, S. (2022). Start-up Anlatılarının Argümantasyon Perspektifinden Değerlendirilmesi: İTÜ Big Bang Start-Up Challenge Örnek Olayı. KAÜİİBFD, 13(Kongre Özel Sayısı), 258-279.

Denzin, N. K. (1970). The research act: A theoretical introduction to sociological methods.New York: Aldine.

Dosi, G. (1988). The Nature of the Innovation Process. In G. Dosi (Ed.), Technical Change and Economic Theory (pp. 221-238). London: Printer Publications.

Eisner, E. W. (1991). The Enlightened Eye: Qualitative Inquiry And The Enhancement Of Educational Practice. Toronto: Collier Macmillan.

Heizer, J., Render, B. (2001), Principles of Operations Management, Sixth Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, U.S.

Hendrayanti, S., & Fauziyanti, W. (2021, November). Entrepreneurship readiness towards the industrial revolution 4.0. In *Journal of International Conference Proceedings (JICP)* (Vol. 4, No. 2, pp. 7-18).

Hodder, I. (2000). The interpretation of documents and material culture. In N. K. Denzin &Y. S. Lincoln (Edts.) Handbook of qualitative research, Thousand Oaks: Sage

İnci, O. (2015). Bilimsel yayın etiği. Türk Kütüphaneciliği, 29(2), 282-295

KOSGEB (2017). Girişimcilik Destek Programı, http://www.kosgeb.gov.tr /site/tr/genel/ detay/1231/girişimcilik-destek-programı, Erişim: 10/04/2023.

Labuschagne, A. (2003). Qualitative research: Airy fairy or fundamental? The Qualitative Report, 8(1).

Memduhoğlu, H. B. (2007). Bilimsel araştırma ve yayın etiği. Milli Eğitim Dergisi, 173, 27-38.

Özgen, H., Savaş, H. (1997), "Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi", Standard Dergisi, Yıl:36, Sayı:422, Şubat 1997, TSE Yayınları, Ankara.

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. Newbury Park: Sage

Porter, M. E (1990), The Competitive Advantages of Nations, New York: The Free Press

Porter, R. (2010). From clichés to slogans: towards a Deleuze–Guattarian critique of ideology. *Social Semiotics*, *20*(3), 233-245.

Rogers, E. (1983), Diffusion of Innovations, New York, Free Press,11

Stefanovic, S., Ivanovic-Djukić, M., & Jankovic-Milic, V. (2013). The analysis of key challenges and constraints to the stability and growth of an entrepreneurial sector in Serbia. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, *15*(3), 346-365.

Ungerson, C. (1997). Give them the money: is cash a route to empowerment?. *Social Policy & Administration*, *31*(1), 45-53.

Wijayanti, R., Masron, T. A., Rashid, S. A., & Malim, N. A. K. (2022). Corruption and Entrepreneurship in Developing Countries. *International Journal of Business and Society*, *23*(3), 1360-1377.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin.

Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods. Thousand Oaks: Sage.

# UZAKTAN ÇALIŞMANIN BİR TÜRÜ OLARAK EVDEN ÇALIŞMANIN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİNİN FOTOSES ARACILIĞIYLA KEŞFİ

**Füruzan ÖZEN GÜZEL**
Anadolu Üniversitesi
fog@anadolu.edu.tr

**Ozan AĞLARGÖZ**
Anadolu Üniversitesi
ozanaglargoz@anadolu.edu.tr

**Özet**

Son yıllarda giderek daha popüler hale gelen uzaktan çalışma eğilimi, Covid-19 pandemisinin ardından evden çalışma şeklinde oldukça yaygınlaşmış; artık bir zorunluluk olmaktan çıkıp örgütler ve çalışanlar için bir kalıcı bir çalışma biçimi haline gelmiştir. Literatürde bu seçeneğe ilişkin avantajların sıklıkla üzerinde durulduğu görülmekle beraber çalışanların evden çalışmanın dezavantajlarına ilişkin tutumları daha az araştırma konusu yapılmaktadır. Bu çalışmada, İş Talepleri ve Kaynakları modelinin teorik çerçevesi temel alınarak bir örgüte bağlı olarak çalışan beyaz yakalı çalışanların evden çalışma olgusunu nasıl deneyimledikleri keşfedilmeye çalışılmıştır. Çalışanların doğrudan deneyim ve görüşlerini yansıtabilmek için çalışmada katılımcı nitel araştırma yöntemlerinden fotoses (seslifoto) yöntemi tercih edilmiştir. Çalışma kapsamında amaçlı örneklemeden yararlanılmıştır. Katılımcılardan evden çalışmanın olumlu ve olumsuz yönlerini temsil eden birer fotoğraf çekmesi ve bunları yorumlamaları istenmiştir. Elde edilen görgül materyal aracılığıyla evden çalışmaya ilişkin üç iş talebi (iş-ev etkileşimi, psikolojik talepler ve bireysel faktörler) ve üç iş kaynağı (özerklik, sosyal destek ve uygun çalışma ortamı) tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** uzaktan çalışma, evden çalışma, hibrit çalışma, beyaz yakalı çalışan, fotoses, seslifoto.

**Uzaktan Çalışmanın Bir Türü Olarak Evden Çalışmanın Olumlu ve Olumsuz Yönlerinin Fotoses Aracılığıyla Keşfi**

## Giriş

Covid-19 Pandemisi birçok örgütü çalışma şeklini değiştirmeye zorlamış ve bu değişim rüzgârı uzaktan çalışmanın bir türü olarak evden çalışma şeklinin beklenenden daha hızlı bir biçimde yaygınlaşmasını sağlamıştır (Ferreira vd., 2021). Öyle ki pandeminin ardından evden çalışma modeli birçok örgüt ve kişi için kalıcı bir uygulama haline gelmiştir (Miller, 2021). 2019 yılından bu yana çok daha fazla insan gerek bir zorunluluk gerekse de bir tercih olarak evden çalışmaya başlamıştır. Bu çalışmada evden çalışma olgusu eleştirel yönetim çalışmaları (Özen Aytemur, 2013; Sargut, 2012; Yıldırım, 2007) bağlamında ve alternatif bir araştırma tekniğiyle sorunsallaştırılmıştır.

Evden çalışma genelde olumlu yönleriyle anılsa da (Metya vd., 2020; Gopal, 2020; Wang vd., 2020) sınırlı sayıda çalışmanın evden çalışmanın karanlık yüzünü keşfetmeyi amaçladığı saptanmıştır (Klopotek, 2017; Morgan, 2004; Cooper ve Kurland, 2002). Çalışanların pandemiyle birlikte değişen çalışma koşullarına farklı tepkiler vermesi, deneyimledikleri iş talepleri ve kaynaklarıyla açıklanabileceği düşünülmektedir. İşverenin sunduğu çalışma alanı yerine evden çalışılmaya başlanılması durumunda iş özellikleri değişebilir, bazı iş talepleri ve kaynakları azalabilir ya da aksine artabilir. Bu bağlamda, evden çalışan beyaz yakalıların değişen iş özelliklerini anlamak üzere İş Talepleri ve Kaynakları (Job Demands and Ressources) modelinden yararlanılmıştır. Çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan bu model kapsamında, beyaz yakalı çalışanların evden çalışmaya ilişkin algıladıkları iş talepleri ve kaynakları keşfedilmeye çalışılmış; bu doğrultuda evden çalışma şeklinin çalışanların bakış açısıyla olumlu ve olumsuz taraflarının keşfedilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın amacıyla koşut biçimde ve katılımcıların bakış açısını doğrudan sunmalarını olanaklı kılmak amacıyla alternatif araştırma yöntemlerinden fotoses (sesli foto) tekniğinden yararlanılmıştır. Bu teknik aracılığıyla katılımcı odaklı bir yaklaşım benimsenerek beyaz yakalıların gözünden evden çalışmanın olumlu ve olumsuz yönlerine ışık tutulması sağlanmıştır. Katılımcıların amaçlı olarak seçiminde bir örgüte bağlı olarak haftanın en az bir günü evden çalışan beyaz yakalılar seçilmiştir. Çalışma boyunca hibrit çalışma şekli evden çalışma şemsiyesi altında ele alınmıştır. Pandemi sonrasında yapılan çalışmalara göre, çalışanların büyük çoğunluğu yalnızca evden çalışmak yerine ofis ve ev arasında esneklik sağlayan hibrit çalışma şeklini benimseme eğilimindedir (De Klerk vd., 2022). Bu bağlamda, hibrit çalışan beyaz yakalılar çalışmaya dahil edilerek tamamen evden çalışanlar ile kısmen evden çalışanların iş talep ve kaynakları algılamada farklılık gösterip göstermediği de ortaya konabilmiştir. Ayrıca, evden çalışma sıklığının katılımcıların bakış açıların üzerinde etkisi olup olmadığına dair potansiyel ipuçları takip edilmiştir.

Sonuç olarak, katılımcıların kendi kadrajlarından çektikleri fotoğraflar ve bu fotoğraflara ilişkin kendi sesleri diğer bir ifadeyle yorumları çok yönlü bir kavram olan evden çalışma olgusunu daha derin bir şekilde anlama çabalarına katkı sunmaktadır. Bu çalışma, evden çalışan beyaz yakalı çalışanların iş talep ve kaynaklarını tanımlayarak, çalışan perspektifinden evden çalışmanın olumlu taraflarının yanı sıra olumsuz yönlerine de ışık tutarak yöneticilere, liderlere, politika yapıcılara pandemi sonrasında değişen iş özelliklerini daha derinden anlamalarına yardımcı olmaktadır.

## Kavramsal Çerçeve

COVID-19 salgını iş dünyasını ve örgütleri kökten değiştirdi (Ipsen vd., 2021). Pandeminin ardından "yeni normal" haline gelen uzaktan çalışma modeli, esasında pek çok beyaz yakalı çalışanın uzun zamandır hayallerini süsleyen bir çalışma şekliydi. Kaliforniya

Üniversitesi'nde ordinaryüs hukuk profesörü olan Joan Williams'ın da belirttiği gibi esnek çalışma düzenlemelerini engelleyen tek şey hayal gücünün yetersizliğiydi ve bu eksiklik 2020 yılında karantina koşulları altında çok kısa süre içerisinde giderilebildi (Goldberg, 2022). Birçok profesyonel uzaktan çalışma olgusuyla pandemi döneminde tanışsa da bu çalışma şekli geçici olmadığını ispatlayarak geleceğin çalışma şekli olacağının sinyallerini verdi.

Uzaktan çalışma (distance working/remote working), bir işveren tarafından sağlanan çalışma alanı dışında örgütsel iş yapmak olarak tanımlanabilir (Reshma, Aithal ve Acharya, 2015). Diğer bir ifadeyle, uzaktan çalışma işveren tarafından çalışanlara sunulan bir tür konum esnekliğidir. Söz konusu bu konum esnekliğine, özellikle proje temelli işlerde zaman esnekliği de eklenmektedir. Çalışanlar istedikleri mekânda ve istedikleri zamanda görevlerini yerine getirebilmektedir.

Genel tanım çerçevesinde uzaktan çalışma kavramını kapsayan ve birbirinin yerine kullanılan tele-çalışma (teleworking), mobil çalışma (mobile working), sanal çalışma (virtual working), evden çalışma (working from home) gibi çeşitli kavramların varlığı literatürde dikkat çekmektedir (Türkes ve Vuta, 2022). Pandemi döneminde uzaktan çalışma kararı karantina önlemleri nedeniyle verildiğinden anlamlar arasındaki sınırlar neredeyse ortadan kalkmış ve araştırmacılar bu kavramları genel olarak bir kişinin evden veya ofis dışında başka bir yerden çalıştığını belirtmek için eş anlamda kullanmıştır (Simenenko ve Lentjushenkova, 2021).

Evden çalışma literatürü incelendiğinde, 2002-2021 dönemindeki araştırmaların genellikle tanımlama, istatiksel veri, olumlu/olumsuz sonuçları ile verimlilik şeklinde dört ana tema çerçevesinde şekillendiği anlaşılmaktadır (Albastaki vd. 2022). Bununla birlikte, pandeminin sert rüzgarıyla birlikte evden çalışmaya ilişkin yürütülen araştırmaların sayısı hızla artmıştır. Çalışmaların büyük bölümü pandemi dönemindeki ilk tepkilere odaklanmış, özellikle evden çalışma şeklinin birey üzerindeki etkilerini incelemeye alarak çeşitli meslek gruplarına yönelik araştırmalar (Lass ve Wooden, 2022; Dalmazi vd., 2022; Singh vd. 2022; Xu vd. 2022; Kaufman ve Taniguchi, 2021; Ipsen vd., 2021; Uysal ve Yılmaz, 2020; Tuna ve Türkmendağ, 2020) yürütülmüştür.

Pandemi dönemine odaklanan ve çalışma şekillerinde gerçekleşen değişimi yakından takip eden araştırmalar alana ışık tutmuştur. Evden çalışma şekli birçok çalışan için pandemi süreciyle sınırlı kalmamış; mecburi bir uygulamadan daha fazlası olduğunu ispat etmiş; hatta geleceğin potansiyel iş normu olduğunun (Taşer vd., 2022) sinyallerini göstermiştir. Bu bağlamda, pandemi sonrasında da devam eden evden çalışma modelinin özelliklerinin derinlemesine anlaşılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu çalışma, İş Talepleri ve Kaynakları modeli (The Job Demands-Resources Model/JD-R) kapsamında evden çalışmanın olumlu ve olumsuz yönlerini fotoses tekniği aracılığıyla keşfederek literatüre yeni ve özgün bir perspektif sunmayı hedeflemektedir. Çalışma kapsamında aşağıdaki sorular yanıtlanmaya çalışılacaktır:

- Beyaz yakalı çalışanlar, evden çalışmanın olumlu ve olumsuz yönlerini nasıl algılamaktadır?
- Evden çalışan beyaz yakalı profesyoneller için potansiyel iş kaynakları ve talepleri nelerdir?
- Evden çalışma sıklığı katılımcı görüşlerini farklılaştırır mı?

**Teorik Çerçeve: İş Talepleri ve Kaynakları Modeli**

Yirmi birinci yüzyılın başlarında ortaya çıktığından beri araştırmacılar arasında popülerlik kazanan İş Talepleri-Kaynakları (İT-K) modeli (Demerouti vd., 2001), çalışan sağlığı ve refahının olumlu (kaynaklar) ve olumsuz (talepler) iş özellikleri arasındaki dengeden kaynaklandığını varsaymaktadır (Schaufeli ve Taris, 2014). Bu bağlamda, İT-K modeli Covid-

19 küresel salgınından sonra hızla değişen iş özelliklerini araştırmak için yararlı bir çerçeve sunmaktadır.

İT-K modelinin temelinde, her mesleğin iş stresi ile ilişkili kendine özgü risk faktörleri olabileceği, bu faktörlerin iş talepleri ve iş kaynakları şeklinde iki genel kategoride sınıflandırılabileceği ve böylece çeşitli meslek durumlarına uygulanabilecek kapsayıcı bir model oluşturabileceği varsayımı yatmaktadır (Demerouti vd. 2001, Bakker ve Demerouti, 2018,2017,2007).

Modelin ana fikri iki psikolojik sürece dayanmaktadır. İlk olarak iş talepleri bir enerji tüketim sürecini harekete geçirmekte ve iş hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba sarf ettikçe çalışanların fiziksel ve duygusal kaynaklarını kademeli olarak tüketmektedir. İkinci süreçte ise iş kaynakları, iş taleplerinden kaynaklanan olumsuz etkiyi sınırlamakta ya da doğrudan iş taleplerini azaltmaktadır (Crawford vd., 2010).

İş talepleri, işin sürekli fiziksel veya zihinsel çaba gerektiren ve bu nedenle belirli psikolojik maliyetlerle (örneğin tükenme) ilişkili olan fiziksel, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade etmekte; iş yükü, zaman baskısı ve zor fiziksel ortamlar gibi unsurları içermektedir. İş kaynakları ise, iş hedeflerine ulaşmada işlevsel olan, kişisel gelişimi ve öğrenimi teşvik eden, iş taleplerini ve bunlarla ilgili fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltan fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel unsurlardır. İş kaynakları gelişim fırsatları, karar verme sürecine katılım, görev çeşitliliği, geri bildirim ve sosyal destek gibi yönler içermektedir (Bakker ve Demerouti, 2007).

Pandemi sonrasında yaygınlaşan evden çalışma modeli mevcut iş talepleri ve kaynaklarında değişime neden olmuştur. Bu değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının anlaşılması evden çalışma olgusunun derinlikli bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu çalışma, İT-K modelinden yararlanarak çalışan perspektifinden hangi unsurların iş talebi ve hangi unsurların iş kaynağı olabileceklerini keşfetmeye çalışmaktadır. Bu nedenle, İT-K teorik arka planını kullanarak evden çalışma olgusunu konu alan literatürdeki çalışmalara burada değinmek yararlı olacaktır.

Tsen vd. (2023), 34 Avrupa ülkesinden alınan verilere dayanarak çeşitli iş özelliklerinin (iş talepleri ve kaynaklar), seyrek ve sık evden çalışanlar üzerindeki stres ve bağlılık etkilerini değerlendirmiştir. Buna göre, farklı evden çalışma sıklıklarına sahip çalışanlar farklı iş koşullarına da sahiptir. İstenilen iş koşulları ile evde çalışma sıklığı arasındaki uyum, çalışanların katılımını en üst düzeye çıkarabilmekte ve streslerini en aza indirebilmektedir.

Andersone vd. (2023), salgının ilk yılında uzaktan çalışmaya geçiş yaparken Danimarka'daki birinci basamak yöneticilerinin iş talepleri ve kaynakları hakkındaki algılarını anlamayı amaçlamış; bu çalışan grubunun uzaktan çalışmaya zorunlu geçişi stresli olarak deneyimlediğini belirtmiştir.

Seinsche vd. (2023), Almanya'da COVID-19 salgını sırasında evden çalışan kamu çalışanlarının iş taleplerini ve iş kaynaklarını nasıl oluşturduklarını ve evden çalışırken iş tatmini ve üretkenliğini nasıl algıladıklarını araştırmıştır. Çalışmada evden çalışmaya yeni başlayan çalışanların esnek çalışma ortamları için kişisel beceri stratejileri geliştirdikleri ve bu stratejilerin engelleyici iş talepleriyle başa çıkmada onları desteklediği sonucuna varılmıştır.

Wilkinson vd. (2023), farklı ülkelerde (İngiltere, Amerika, Polonya vd.) yalnız yaşayan çalışanların pandemi döneminde evden çalışma düzenine geçişlerini hem kaybedilen/azalan hem de yeni/artan iş talep ve kaynakları çerçevesinde araştırmıştır. Karantina sırasında evden çalışmaya geçişin yalnız yaşayan personel için çeşitli zorluklar yarattığı ve bu zorlukların genellikle başkalarının (çocuk sahibi çalışanlar) taleplerinde ve kaynaklarında meydana gelen değişikliklerle daha da kötüleştiği anlaşılmıştır.

Karatuna vd. (2022), İsveç'teki akademisyenlerin korona virüs salgını sırasındaki evden çalışma deneyimlerini iş talepleri ve kaynakları modeli çerçevesinde incelemiş; akademisyenlerin yüz yüze iletişim eksikliği, akademik ortamın yokluğu, aşırı iş yükü ve iş-ev müdahalesi bağlamında zorlayıcı deneyimler yaşadığını tespit etmiştir.

Taşer Erdoğan vd. (2022), uzaktan çalışmanın Türkiye'de finans sektöründe çalışan ve pandeminin başlamasıyla birlikte evden çalışmaya başlayan profesyonellerin akış deneyimleri üzerindeki etkilerini araştırmıştır. İş talepleri ve kaynakları modelini çalışmalarına dahil eden araştırmacılar, uzaktan çalışma deneyiminin çalışanların akış düzeyleri üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu; teknostres ve yalnızlığın bu ilişkiye seri olarak aracılık ettiğini tespit etmiştir.

İş talepleri-kaynakları modeli kapsamında pandemi döneminde evden çalışmaya zorlanan personelin motivasyonunu araştıran Emirza (2022), motivasyonu düşüren faktörler olarak iki iş talebi (uzun çalışma saatleri ve aşırı iş yükü) tespit etmiştir. Diğer taraftan, beş iş kaynağı (denetleyici iletişim, denetleyici teknik destek, denetleyici sosyal destek, ödüller ve tanınma, esneklik ve iş kontrolü) motive edici faktör olarak belirtilmiştir.

Şimşek Demirbağ ve Demirbağ (2022), aşırı iş yükü ve zaman baskısının yaşam memnuniyeti üzerindeki etkisinde günlük uzaktan çalışma saatlerinin düzenleyici etkisini ve iş-aile çatışmasının aracı etkisini Türkiye'de bilişim sektöründeki çalışanların verilerine dayanarak araştırmıştır. Çalışma sonunda iş yükü, zaman baskısı ve uzaktan çalışma saatlerinden kaynaklanan işle ilgili taleplerin çalışanların aile yükümlülüklerini yerine getirmesini engellediği, dolayısıyla iş-aile çatışmasını artırdığı ve yaşam memnuniyetini etkilediği tespit edilmiştir.

Uzaktan çalışan bilgi çalışanlarının bağlılık ve tükenmişlik düzeylerini etkileyen mevcut iş kaynakları-taleplerini analiz etmek üzere sistematik literatür taraması yapan Nagori (2021), çalışan bağlılığını artıran temel değişkenlerin yönetimsel destek ve iş tasarımı (iş kaynakları) olduğunu, buna karşılık teknolojik aşırı yükleme ve iş-ev sınırlarının bulanıklaşmasının (iş talepleri) tükenmişliğe neden olduğunu kaydetmiştir.

Evden çalışma olgusunu bu model kapsamında ele alan araştırmalar özellikle pandemi sürecinde çalışan deneyimlerine odaklanmış ve çoğunlukla iş özelliklerinde meydana gelen değişikliklerin kişilerin iyi oluşuna etkilerini incelemiştir. Sonuçlar meslek gruplarına göre farklılık göstermekle birlikte genel olarak küresel salgın dönemindeki derin değişikliklerin çalışanlara zorlayıcı deneyimler yaşattığını söylemek mümkündür.

**Evden Çalışma Olgusuna İlişkin Türkiye'deki Çalışmalar**

Türkiye'deki evden çalışma literatürü incelendiğinde, 2019 yılındaki küresel salgının ardından bu alana yönelik ilginin arttığı anlaşılmaktadır. Şafak-Çubukçu ve Demirörs (2023) evden çalışan kadınlara odaklanarak bu alandaki literatüre feminist bakış açısı kazandırmayı amaçlamış; evden çalışmanın toplumsal cinsiyet eşitliği üzerindeki rolünü incelemiştir. Araştırmacılar, Türkiye'nin metropol şehirlerinde evden çalışan kadınlarla görüşmüş; salgın döneminde eğitimli bireylerin evlerinde dahi toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin sürdüğüne dikkat çekmiştir.

Covid-19 salgınında çalışma şekli ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi inceleyen Ağargün ve Turgut (2022), Türkiye'de bilişim ve finans sektöründe ofisten çalışanların uzaktan ya da hibrit çalışanlara kıyasla daha şiddetli iş-aile çatışmasına maruz kaldıklarını tespit etmiştir. Araştırmacılar ayrıca, evden çalışmayı kolaylaştıran unsurları çalışma koşulları, fiziksel ihtiyaçlar ve psiko-sosyal ihtiyaçlar olarak üç grupta toplamıştır.

Türkiye ve İngiltere'deki akademisyenlerin küresel salgın sürecinde uzaktan çalışma deneyimlerini araştıran Karabulut (2022), kadın akademisyenlerin, iş ve yaşam dengesini

kurmakta en fazla zorlanan grup olduğunu; çünkü bu kişilerin iş ve aile sorumluluklarını aynı anda ve aynı yerde yerine getirmek zorunda kaldığını belirtmiştir.

Türkiye'de küresel salgın döneminde esnek çalışma uygulamalarından yararlanan sağlık çalışanları ve akademisyenlere odaklanan Kaya vd. (2022), bu çalışma modelinin avantaj ve dezavantajlarının sektöre ve mesleğe göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmaya göre pandemide sağlık çalışanlarının motivasyon ve iş tatminleri artarken; akademisyenlerin motivasyon, konsantrasyon ve iş tatminleri azalmaktadır.

Türkiye'de evden çalışan yazılım profesyonellerinin zihinsel iyi oluşlarını ve işe bağlılıklarını etkileyen faktörleri araştıran Tokdemir (2022), uyku kalitesi, egzersiz, karar verme serbestliği ve iş-yaşam dengesi faktörlerinin kriz koşullarında sürekli takip edilmesinin çalışanların zihinsel iyi oluş ve işe bağlılıkları açısından önemli faydalar sağlayabileceğini kaydetmiştir.

Yüceol vd. (2021), Covid-19 pandemisi sonucunda uzaktan çalışmak zorunda kalan Türkiye'deki Y kuşağı akademisyenlerine odaklanmış; bu kişilerin iş-yaşam dengesinin ruh sağlığı üzerinde anlamlı olumlu etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Isac vd. (2021), Türkiye'nin çeşitli bölgelerindeki farklı şirketlerde çalışan katılımcıların uzaktan çalışma eğiliminden memnun olduklarını ve pandemi sonrasında da evden çalışmaya devam etme niyetinde olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca araştırmacılar, sosyal hayat, dikkat dağınıklığı, kendi kendini örgütleme, zaman yönetimi, teknoloji ve üretkenlik düzeyleri gibi değişkenlerin evden çalışma üzerinde olumlu-olumsuz etkilerinin olabileceğini belirtmiştir.

Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020), pandemi sürecinde beyaz yakalı çalışanların uzaktan çalışma deneyimleri ile çalışma motivasyonlarını etkileyen faktörleri incelemiştir. Türkiye'deki farklı sektörlerden katılımcıların yer aldığı çalışmada, uzaktan çalışmanın motivasyon üzerindeki olumlu (artan özerklik, verim ve yaratıcılık gibi) ve olumsuz (artan iş yükü, işten çıkarmalar gibi) etkilerine dikkat çekilmiştir.

**Araştırma Yöntemi**

Evden çalışmaya ilişkin son dönemde yapılan araştırmalara bakıldığında nicel yöntemlerin sıklıkla tercih edildiği gözlemlenmektedir. Pandemi sonrası "yeni normal" haline gelen evden ve hibrit çalışma şekillerinin keşfedilmeyi bekleyen olgular olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, yaygınlaşan uzaktan çalışma modellerini nitel yöntemlerle derinlemesine incelemenin alana kuramsal, görgül ve uygulamaya dönük katkı sunması beklenmektedir. Bu nedenle çalışmada, alternatif nitel araştırma yöntemlerinden fotoses tekniğinden yararlanılarak evden çalışma literatürüne farklı bir bakış açısı sunulması amaçlanmaktadır.

Her bireyin kendine özgü koşulları ve deneyimleri olduğu varsayımından hareketle uzaktan çalışmanın olumlu ve olumsuz yönlerini açığa çıkarmak için fotoses tekniği tercih edilmiştir. Fotoses, belirli bir olguyla ilgili deneyimleri anlık olarak yakalayan görseller aracılığıyla katılımcıları araştırma sürecine katılmaya davet eden ve sonucunda katılımcıların dünyasını anlamamızı kolaylaştıran bir pencere açmaktadır (Novak, 2010). Fotosesin kuramsal çerçevesi özellikle eleştirel ve feminist kuramlardan beslenmektedir. Birçok araştırmacı fotosesi bir metodoloji, kuram ve uygulamanın bütünleşmiş hali olarak tanımlasa da fotoses aynı zamanda bir veri toplama tekniği olarak da düşünülebilir (CohenMiller ve Izekenova, 2022). Bu teknik aracılığıyla çalışanların katılımcı araştırmacı sıfatıyla kendi deneyimlerini doğrudan sunmaları, çalışanların gözünden uzaktan çalışmanın gizli fırsat ve zorluklarının açığa çıkarılması ve böylelikle literatüre katkı sunulması hedeflenmektedir.

**Katılımcı Seçimi**

Çalışmada, yurtiçinde ya da yurtdışı merkezli bir örgüte bağlı olarak evden çalışan beyaz yakalı çalışanlara odaklanılmıştır. Çalışanların Türkçe bilmesi ve haftanın en az bir günü

evden çalışan beyaz yakalı olması katılımcı seçilme ölçütü olarak belirlenmiştir. Herhangi bir örgüte bağlı olmadan evden serbest çalışan (örn. freelance) kişiler çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu sınırlamadaki amaç, daha önce ofis ortamında çalışmaya alışkın olan ancak iş koşullarında meydana gelen değişikliklerle evden de çalışmaya başlayan kişilerin deneyimlerini anlamaktır.

Hibrit çalışan beyaz yakalı çalışanlar da çalışma kapsamında evden çalışan şemsiyesi altında yer almıştır. Çalışanları tamamen ofisten ya da tamamen evden çalışan şeklinde ayırmanın günümüzde yaygın olarak başvurulan hibrit çalışma doğasına aykırı olacağı değerlendirilmiştir. Ayrıca, evden çalışma sıklığının çalışanın perspektifini nasıl etkilediğini anlamaya yönelik değerlendirmenin literatüre yeni bir perspektif kazandıracağı düşünülmüştür. Çalışmada gönüllülük esasına dayalı amaçlı örneklemeden yararlanılmıştır. Tüm katılımcılara "Gönüllü Katılım Formu" iletilmiş ve araştırma hakkında gerekli bilgiler sunulmuştur. Veri doygunluğu sağlanana kadar katılımcı kabulüne devam edilmesi planlanmaktadır.

**Veri Toplama**

Araştırmada verileri toplamak üzere Google Form oluşturulmuştur. Form üzerinden gerek katılımcılara ilişkin katılımcı bilgileri gerekse fotoğraflar ve yorumları temin edilmiş; Gönüllü Katılım Formunu onaylamaları sağlanmıştır.

Katılımcı bilgileri kapsamında, yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim derecesi, ikamet edilen ülke, bağlı bulunduğu örgütün merkezi (ülke), örgütün ikamet edilen ülkede ofisi olup olmadığı, çalışılan sektör, mesleki deneyim, evden çalışma sıklığı (gün), evden çalışma deneyimi (yıl), evden çalışmanın örgütte temel bir çalışma şekli olup olmadığı, çalışma arkadaşlarının evden çalışıp çalışmadığı ve katılımcının idari görevi olup olmadığı sorulmuştur.

Araştırma sürecinde katılımcılardan evden çalışmanın olumlu ve olumsuz yönlerini temsil eden iki fotoğraf çekmeleri ve forma yüklemeleri istenmiştir. Katılımcıların fotoğraflara ilişkin doğrudan görüşlerini yansıtabilmek üzere aşağıdaki soruları her bir fotoğraf için yanıtlamaları talep edilmiştir:

- Bu fotoğraf nerede çekildi?
- Bu fotoğrafta kimler var?
- Neden bu fotoğrafı seçtiniz?
- Bu fotoğrafa baktığınızda kendinizi nasıl hissediyorsunuz?
- Bu fotoğrafı ne zaman çektiniz?
- Bu fotoğraf size ne anlatıyor?

**Veri Analizi**

Veri analizinin ilk adımında Google Forma yüklenen tüm yanıtlar sıralanmıştır. Sonrasında fotoğraflar ve açıklamalar ayrı ayrı kodlanmıştır. Fotoğraflar arasındaki örüntüler ve temalar tespit edilmiştir. Ayrıca, katılımcılar tarafından oluşturulan yazılı metinler tematik analiz kullanılarak analiz edilmiş; ortak temalar belirlenmiştir. Bunun için fiiller ve etiketler, tanımladıkları fotoğraflarla ilişkilerini koruyacak şekilde kodlanmıştır. Elde edilen kodların ortak özellikleri bulunmuş ve belirli kategoriler altında gruplandırılmıştır. Böylelikle ana temalar şeklinde anlamlı kodlar elde edilmiştir. Çalışmada, fotoğraflar katılımcıların kendi yazılı anlatılarına bağlı kalınarak analiz edilmiştir. Veriler tümevarımcı bir yaklaşımla analiz edilmiştir. Tümevarımcı analiz, verilerin altında yatan kavramların tespit edilmesini ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin kodlama yoluyla ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Teorik arka plan ve ilgili literatür çerçevesinde bu temalar değerlendirilmiş;

İT-K modeli temel alınarak tümdengelimli kategoriler geliştirilmiştir. Geliştirilen ana kodlar arasında iş kaynakları ve talepleri yer almıştır. Nitel analiz, veri doygunluğuna ulaşıldığında ve dolayısıyla veri kaynakları artık analiz sürecine daha fazla katkıda bulunamadığında sonlandırılacaktır.

**Bulgular ve Tartışma**

İT-K modeline göre, çalışanların iş koşulları bir iş talebi veya bir iş kaynağı olarak hizmet edebilir (Bakker ve Demerouti 2007). Schaufeli ve Taris (2014), insanların olumlu iş özelliklerini kaynak olarak değerlendirdiğini; olumsuz olanları ise talep olarak gördüğünü kaydetmiştir. Beyaz yakalı çalışanların çektikleri fotoğraflar ve bu fotoğraflara ilişkin yorumları kapsamında evden çalışma deneyimlerine ilişkin üç iş talebi ve üç iş kaynağı ön plana çıkmıştır. Tablo 1'de temalar, kategoriler ve örnek kodlamalar sunulmuştur. Tablo 1'de yer alan temaların ve kategorilerin fotoğraflarla ilişkilendirilerek sunulması planlanmaktadır.

Tablo 1. Temalar, Kategoriler ve Örnek Kodlar

| Tema | Kategori | Örnek Kodlama |
|---|---|---|
| **İş Talepleri** | İş-Ev Etkileşimi | İş ve özel hayat arasındaki sınırların bulanıklaşması, ev işleri ile yüzleşme, uygun çalışma alanının olmaması. |
| | Psikolojik Talepler | Sosyalleşme ihtiyacı, yalnızlık, çalışma saatlerinin bulanıklaşması, ulaşılamama ve dinlenme hakkının ihlali. |
| | Bireysel Faktörler | Zararlı alışkanlıklara (sigara) karşı koyamama, öz disiplin sağlama güçlüğü. |
| **İş Kaynakları** | Özerklik | Çalışırken zaman ve mekân esnekliği, zamanı özgürce planlayabilme. |
| | Sosyal Destek | Aile üyeleri ile daha fazla zaman geçirme, evcil hayvanlarla ilgilenme. |
| | Uygun Çalışma Ortamı | Evde yeterli alana sahip olmak, kişisel çalışma düzeni. |

**İş Talepleri**

Çalışmaya katılan beyaz yakalı çalışanların evden çalışma deneyimlerini temsil eden iş talepleri sırasıyla "iş-ev etkileşimi", "psikolojik talepler" ve "bireysel faktörler"dir.

**İş-Ev Etkileşimi:** Katılımcılar tarafından sıklıkla bildirilen iş talebi, iş-ev etkileşimine ilişkindir. Pek çok çalışan iş ve özel hayat arasındaki sınırların bulanıklaşmasının evden çalışma deneyimlerini olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

*"Esneklik ilk bakışta kişiye özgürlük tanıyormuş gibi görünse de esasen kişinin kendi kişisel sınırlarını fazlasıyla ihlal edebiliyor. İşletmelerin ve kişilerin iş ve özel hayat sınırlarını nasıl çizeceklerini öğrenmeleri doğru olan ancak bu rekabetçi dünyada gerçekleşebilir mi emin değilim."(K40)*

İş kaynakları bölümümde bahsedileceği üzere, evden çalışmanın en olumlu yanlarından biri aile üyeleriyle ve evcil hayvanlarla daha fazla vakit geçirme fırsatı olsa da bu durum zaman zaman çalışanların aleyhine gerçekleşmektedir. Küçük yaştaki çocukların ve evin dört ayaklı canlılarının çalışanlardan bekledikleri ilgi onların işlerine odaklanmasına engel olabilmekte ve kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olmaktadır.

*"Evde her istediğiniz zaman işe yoğunlaşmak mümkün olmuyor, evin diğer bireyleri ve canlılar da benimle vakit geçirmek istiyor. Özellikle ilgi bekleyen canlılara söz geçirmek de mümkün değil, vicdan azabı da duyuyorum onlara daha fazla zaman ayıramadığıma..*

*Yukarıdaki gibi tatlı bir bebek veya kediyle ilgilenmek çalışmaktan daha cazip geliyor çoğu zaman fakat diğer taraftan yetişmesi gereken işler var. Aile ile iş arasındaki dengeyi kurmak evden çalışırken daha çetrefilli olabiliyor. Aile bireyleri de bu sınırlara riayete dikkat etmeyebiliyorlar." (K21)*

Özellikle beyaz yakalı kadın çalışanların evden çalışırken ev işleriyle daha fazla yüzleşmek zorunda kaldıkları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte erkek çalışanlar da evden çalıştıkları dönemde evle ilgili işlerle (tamirat, bulaşık yıkama, kapı açma vb.) ilgilenmek zorunda kaldıklarından bahsetmiştir.

**Psikolojik Talepler:** Bu kategori altında sosyal temas eksikliği ya da diğer bir ifadeyle sosyalleşme ihtiyacı, yalnızlık, çalışma saatlerinin bulanıklaşması, ulaşılamama ve dinlenme hakkının ihlali unsurları toplanmıştır.

Beyaz yakalı profesyoneller evden çalışırken iş ortamından ve mesai arkadaşlarından uzak kalmanın getirdiği olumsuzluklardan, iş birliği ve takım ruhunun eksikliğinden, kendilerini toplumdan uzak/dışlanmış hissettiklerinden, sokaktaki hayatı kaçırma ve yalnızlık duygularından bahsetmiştir.

*"Etrafımda hareket olmadan çalışırken aslında toplumdan, iletişimden uzak olduğum için yalnız hissediyorum. Bazı yanları ile günümüzde ön plana çıkan ve en çok tercih edilen evden çalışma düzeninin aslında dinlenmekten öte bir süre sonra kişileri yalnızlığa, iletişimsizliğe ve takım çalışması ruhunu kaybetmesine neden olacağını anlatıyor." (K19)*

Evden çalışma modeli çalışanlara konum ve zaman esnekliği sunarken bir taraftan da çalışma saatlerinin bulanıklaşmasına neden olmuştur. Beyaz yakalılar tatilden de çalışma fırsatı bulduklarını düşünürken bir anda tatilde de çalışmanın normalleştirilmesi katılımcılara zorlu deneyimler yaşatmıştır.

*"Uzaktan çalışmak bazen mesai saatlerinin olmaması anlamına da gelebiliyor. Her yerde her an çalışabilirsiniz. Biraz özel alanımdan uzaklaştırılmış hissediyorum." (K16)*

*"Tatilde olmama rağmen akşamın bir saati çalıştığım için (bu fotoğrafı) seçtim. (Bu fotoğraf) Kendi gerçekliğimize ulaşamayışımızı (anlatıyor)." K40.*

Beyaz yakalı çalışanlar evde teknik ekipmanlara sahip kendilerine özgü bir çalışma alanına sahip olsalar dahi kendilerini stresli ve sıkıntılı hissedebiliyorlar. Bu durum, çalışma saatlerinin bulanıklaşması ve evde sürekli bir ofis ortamının varlığıyla çalışanların ulaşılamama ve dinlenme hakkını ihlal etmektedir.

**Bireysel Faktörler:** Geleneksel çalışma modelinde örgütler çalışanlara bazı kısıtlamalar, sorumluluklar ve gözetlemeler getirmektedir. Ancak bu unsurların tamamı evden çalışma modelinde sürdürülememekte ya da yakından takip edilememektedir. Örgütsel taleplerin eksikliği beyaz yakalı çalışanları bireysel olarak olumsuz etkileyebilmektedir.

Katılımcılar ofis kuralları kapsamı dışında kaldıklarından evde zararlı alışkanlıklarına daha fazla eğilim gösterdiklerini belirtmiştir. Paylaştıkları sigara paketi fotoğraflarıyla kendilerini kontrolsüz hissettiklerini zira evde daha fazla sigara tükettiklerini kaydetmiştir.

*"Daha fazla sigara içiyor olmak olumsuz bir yön. Bir ofis ve toplu çalışma alanında olmadığım için çok sık sigara içiyorum." (K17)*

Evden çalışırken katılımcıları etkileyen bir diğer husus onların performanslarına ilişkin endişeleri ve öz disiplin sağlamadaki yeteneklerine ilişkindir. Katılımcıların bir kısmı performans konusunda kendilerine güvenirken bir kısmı ise evden çalışma günlerinde verimsiz çalıştıklarını düşünmektedir.

*"Huzurlu ve istenen ortamda çalışan insan üretir ve ürettiğini verimli, isteyerek üretir."(K7)*

**İş Kaynakları**

Beyaz yakalı çalışanların evden çalışma deneyimlerine ilişkin algıladıkları iş kaynakları “özerklik”, “sosyal destek” ve “uygun çalışma ortamı”dır.

**Özerklik:** Katılımcıların en fazla değindiği iş kaynağı özerkliktir. Çalışanların görevlerini yerine getirirken sahip oldukları özgürlüğü ifade etmektedir. Çalışanların iş günlerini, saatlerini ve/veya mekanını kendilerinin belirlemesine imkan tanınması özerklik kapsamındadır. Katılımcılar evden çalışma modeliyle zamanlarını özgürce planlayabildiklerine dikkat çekmişlerdir.

*“Mutluyum, evde çalışmanın rahatlığını gösteriyor bu fotoğraf. Ofisteki gibi kıyafete dikkat etmeye, devamlı masa başında olmaya gerek yok, bazen kalkıp koltuğumda da çalışabiliyorum veya mutfak, oturma odası gibi evin başka bölgelerine de geçebiliyorum, bu güzel bir esneklik. Bir taraftan aile bireyleriyle de vakit geçirebiliyorum.” (K21)*

**Sosyal Destek**: Aile, arkadaşlar, hatta evcil hayvanlarla kurulan ve çalışanın stres düzeyini düşüren ilişkilerin sayısı ve kalitesi sosyal desteği ifade etmektedir. Evcil hayvanlar da ailenin bir parçası olarak görülmektedir (Tanaka vd., 2019). Literatürdeki çalışmalar çocuk, eş, arkadaşlar gibi evcil hayvanların da bir iş kaynağı olarak adlandırılabileceğini kabul etmektedir (Scholtz, 2022; Junça-Silva vd. 2022; Denis-Robichaud vd., 2022).

*“Uzaktan çalışmanın benim için en olumlu tarafı, yalnızlıktan nefret eden kedimin gün içinde benimle vakit geçirebilmesi.” (K1)*

Diğer taraftan, bazı katılımcılar sosyal desteği bir talep olarak da görmüştür. Evdeki sosyal destek sağlayıcılar özellikle toplantı durumlarında evdeki sükuneti nasıl sağlayacakları konusunda endişe duymuşlardır. Ayrıca, artan iş yükü olduğunda ya da zaman baskısı olan işlerinde odaklanma güçlüğü çekmişlerdir.

**Uygun Çalışma Ortamı:** Çalışmak için evde yeterli bir alana sahip olmak, kişisel çalışma düzenini kurabilmek, iş için gerekli teçhizata sahip olabilmek bu kategori altında kodlanmıştır. Evden çalışmak için uygun çalışma koşullarına sahip katılımcılar kendilerini rahat, huzurlu, sakin ve güvende olarak tanımlamışlardır.

“*Odamı aynı zamanda iş yerim olarak da gösteriyor. Güvende hissediyorum kendimi. Her an çalışabilirim herhangi bir hazırlık yapmama gerek yok. İhtiyacım olan her şey yanımda.” (K36)*

**Kaynakça**

Ağargün, A. Y. ve Turgut, T. (2022). Remote working and work-family conflict during the Covid-19 outbreak. Journal of Business Science, 10(3), 315-336.

Akbaş Tuna, A. ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12 (3), 3246-3260.

Andersone, N., Nardelli, G., Ipsen, C. ve Edwards, K. (2023). Exploring Managerial Job Demands and Resources in Transition to Distance Management: A Qualitative Danish Case Study. Int. J. Environ. Res. Public Health, 20: 69.

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. Diener, E., Oishi, S. ve Tay, L. (Editörler). Handbook of wellbeing içinde (s.1-13). Salt Lake City, UT: DEF Publishers.

Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. J. Occup. Health Psychol. 22, 273-285.

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 743-757.

CohenMiller, A. ve Izekenova Z. (2022). Motherhood in Academia during the COVID-19 Pandemic: An International Online Photovoice Study Addressing Issues of Equity and Inclusion in Higher Education. Innov High Educ, 47(5), 813-835.

Cooper, C. D., ve Kurland , N. B. (2002). "Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations". Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23, 511-532.

Crawford, E.R., LePine, J.A. ve Rich, B.L.(2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. Journal of Applied Psychology, 95(5), 834.

Dalmazi, M.D., Mandolfo, M., Stringhini, C., ve Bettiga, D. (2022). "Influence of Technostress on Work Engagement and Job Performance During Remote Working". HCII 2022: Engineering Psychology and Cognitive Ergonomics, 149-163.

de Klerk, J.J.D., Joubert, M. ve Mosca, H.F. (2021). Is working from home the new workplace panacea? Lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work. SA Journal of Industrial Psychology, 47(1), 1-14.

Demerouti,E., Bakker, A.B., Nachreiner,F. ve Schaufeli,W.B. (2001). The job demands resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86, 499-512.

Denis-Robichaud, J., Aenishaenslin, C., Richard, L., Desmarchelier, M. ve Carabin, H. (2022). Association between Pet Ownership and Mental Health and Well-Being of Canadians Assessed in a Cross-Sectional Study during the COVID-19 Pandemic. Int J Environ Res Public Health, 19(4):2215.

Emirza, S. (2022). Motivating Remote Workers During COVID-19 Outbreak: Job Demands-Resources Perspective. K. Dhiman, S. ve F. Marques, J. (Editörler) Leadership After COVID-19: Future of Business and Finance içinde (s. 377-406). Springer, Cham.

Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I.S. ve da Silva, M.M. (2021). "Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges". Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(1), 1-24.

Goldberg, E. (2022). “A Two-Year, 50-Million-Person Experiment in Changing How We Work” The New York Times. https://www.nytimes.com/2022/03/10/business/remote-work-office-life.html (Erişim Tarihi: 10.11.2023).

Gopal, V. (2020). “9 Financial Benefits of Retaining the Work-from-Anywhere Distributed Workforce Model”. Global Managing Partner- Finance and Shared Services Transformation.

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. ve Hansen, J.P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. Int J Environ Res Public Health, 18(4):1826.

Isac, N., Dobrin, C., Karahan Celik, B. ve Azar, M.H. (2021). Does Working from Home Influence Motivational Level of Employees? The Analysis of Gender Differences in Turkey. Revista de Management Comparat Internațional, 4, 458-469.

Karabulut, V. T. (2022). Remote Work: An Ally or Enemy for the Work-Life Balance? Remote Work Experiences of Male and Female Academics in the UK and Turkey During COVID-19. Hynes, R., Aquino C. ve Hauer J. (Editörler). *Multidisciplinary Approach to Diversity and Inclusion in the COVID-19-Era Workplace* içinde (s.46-68). IGI Global.

Karatuna I., Jönsson S. ve Muhonen T. (2022). Job Demands, Resources, and Future Considerations: Academics’ Experiences of Working From Home During the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Pandemic. Front. Psychol. 13: 908640.

Kaya, Ş.D., İleri, Y.Y. ve Kara, B. (2022). Benefits of Flexible Working System During Covid-19 Pandemic: A Field Study in Turkey. Ege Akademik Bakış, 22 (3), 253-270.

Kaufman, G. ve Taniguchi, H. (2021). Working from Home and Changes in Work Characteristics during COVID-19. Socius, 7.

Kłopotek, M. (2017). “The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees”. Organization & Management Scientific Quarterly, 4(40), 39-49.

Lass, I. ve Wooden, M. (2023). Working from Home and Work–Family Conflict. Work, Employment and Society, 37(1), 176-195.

Metya, A., Dagupta, P., Halder, S., Chakraborty, S., ve Tiwari, Y. K. (2020). “COVID-19 lockdowns improve air quality in the south-east Asian Regions, as seen by the remote sensing satellites”. Aerosol and Air Quality Research, 20, 1772–1782.

Miller, S. (2021). “As offices reopen, hybrid onsite and remote work become routine: Employees may be returning to worksite, but things will be different”. Society of Human Resource Management, April 9, 2021.

Morgan, R. E. (2004). “Teleworking: An Assessment of the Benefits and Challenges”. European Business Review, 16, 344–357.

Nagori, R. (2021). Proposing a Theoretical Model to Improve the Remote Workers’ Employee Engagement and Wellbeing. Applied Research Conference 2021, 21/01/21, 41-45.

Novak, D. R. (2010). Democratizing Qualitative Research: Photovoice and the Study of Human Communication. Communication Methods and Measures, 4:4, 291-310.

Özen Aytemur, J. (2013). Eleştirel Yönetim Çalışmaları. Taşçı, D. ve Erdemir, E. (Editörler). *Örgüt Kuramı* içinde (s.141-160). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Reshma, P., Aithal, P., ve Acharya, S. (2015). An empirical study on Working from Home: A popular e-business model. International Journal of Advance and Innovative Research, 2(2), 12-18.

Schaufeli, W.B. ve Taris, T.W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. Bridging occupational, organizational and public health. Bauer, G.F. ve Hämmig, O. (Editörler). Bridging Occupational, Organizational and Public Health içinde (s. 43-68). Springer, Dordrecht.

Scholtz, S.E. (2022). Remote-Workers and Their Furry Co-Workers: A Multimethod Exploration of New Avenues for Work-Related Exhaustion and Job Satisfaction. Social Sciences, 11:501.

Sargut, A.S. (2012). Kuramın önceliği: Bilimsel tavır araçsalcılıkla niye uzlaşmaz? Sözen H.C. ve Basım H.N. (Derleyenler). *Örgüt Kuramları* içinde (s.1-9). İstanbul: Beta.

Seinsche L., Schubin K., Neumann J. ve Pfa H. (2023). Do I want to work from home today? Specific job crafting strategies of public service employees working from home during the COVID-19 pandemic in Germany: a qualitative study. Front. Psychol. 14:1183812.

Simenenko, O. ve Lentjushenkova, O. (2021). Advantages and Disadvantages of Distance Working. 18th International Conference at Brno University, Czech Republic.

Singh, P., Bala, H., Dey, B.L. ve Filieri, R. (2022). "Enforced remote working: The impact of digital platform-induced stress and remote working experience on technology exhaustion and subjective wellbeing". Journal of Business Research, 151, 269-286.

Şafak-Çubukçu, Ö. ve Demirörs, S. (2023). Digitalisation of Working Space: Women Working from Home in Turkey. Gülen, H., Sungur, C., Yeşilyurt, A. (editörler) At the Frontiers of Everyday Life içinde (s. 183-200). The Urban Book Series. Springer, Cham.

Schaufeli, W.B. ve Taris, T.W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. Bauer, G.F. ve Hämmig, O. (editörler). Bridging occupational, organizational and public health: a transdisciplinary approach içinde (s. 43-68). Springer Science-Business Media.

Şimşek Demirbağ, K. ve Demirbağ, O. (2022). Who said there is no place like home? Extending the link between quantitative job demands and life satisfaction: a moderated mediation model, Personnel Review, 51 (8), 1922-1947.

Tanaka, A., Jun, S., Shin-ichi, H. ve Philip, K. (2019). Effect of pets on human behavior and stress in disaster. Frontiers in Veterinary Science, 6:113.

Taşer Erdoğan, D., Aydın, E., Özer Torgalöz, A. ve Rofçanın, Y. (2022). An examination of remote e-working and flow experience: The role of technostress and loneliness. Computers in Human Behavior, 127.

Tokdemir, G. (2022). Software professionals during the COVID-19 pandemic in Turkey: Factors affecting their mental well-being and work engagement in the home-based work setting. Journal of Systems and Software, 188, 111286.

Tsen, M.K., Gu, M., Tan, C.M. ve Goh,S.K. (2023). Homeworking and Employee Job Stress and Work Engagement: A Multilevel Analysis from 34 European Countries. Soc Indic Res 168: 511-538.

Tuna, A.A. ve Türkmendağ, Z. (2020). "Remote Working Practices and the Factors Affecting Work Motivation During The Covid19 Pandemic Period". İşletme Araştırmaları Dergisi, 12 (3), 3246-3260.

Türkes, M.C. ve Vuta, D.R. “Telework: Before and after COVID-19”. Encyclopedia 2022, 2, 1370-1383.

Uysal, N. ve Çayır Yılmaz, M. (2020). Akademisyenlerde İş Yaşam Dengesi Ve Uzaktan Çalışmaya İlişkin Görüşlerin Belirlenmesi. Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi, 4 (2) , 26-37.

Xu, G., Wang, X., Han, X., Huang, S. ve Huang, D. (2022). “The dark side of remote working during pandemics: Examining its effects on work-family conflict and workplace wellbeing”. International Journal of Disaster Risk Reduction. 79, 103174.

Wang, Y., Wen, Y., Wang, Y., Zhang, S., Zhang, K. M., Zheng, H. ve Hao, J. (2020). “Four-Month Changes in Air Quality during and after the COVID-19 Lockdown in Six Megacities in China”. Environmental Science & Technology Letters, 7, 802-808.

Wilkinson, K., Collins, A.M. ve Antoniadou, M. (2023). Family status and changing demands/resources: the overlooked experience of solo-living employees transitioning to homeworking during the Covid-19 pandemic. The International Journal of Human Resource Management, 34:18, 3585-3611.

Yıldırım, E. (2007). Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler: Postmodern ve Eleştirel Bakış. Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (Derleyenler) *Örgüt Kuramları* içinde (s.379-406). Ankara: İmge Kitabevi.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 6.Baskı.

Yüceol, N., Urfa, A.M., Sarp, P. Ve Binici, C.M. (2021). The Impact Of Work-Life Balance On Mental Well-Beıng Of Remote Working Generation Y Academicians Due To The Covid-19 Pandemic In Turkey. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 43 (2), 266-284.

# İNSAN VE DİJİTAL ETKİLEŞİMİNE DAİR: SEVERANCE DİZİSİ ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

**Serap DEMİRLER**

Bağımsız Araştırmacı

demirlers@yahoo.com

**Özet**

Günümüzde, sosyal ve örgütsel yaşamın en fenomen kavramlarından biri dijitalleşmedir. Dijitalleşme, teknik boyutu yanında sosyal bağlamı da içerdiği için örgütler açısından sosyoteknik sistemler teorisini gündeme getirmektedir. Makro açıdan, teknoloji, insan ve çevrenin etkileşimine dayanan teoride, mikro açıdan insanın dijital/makine ile etkileşimi söz konusudur. Taraflar arasındaki verimli etkileşim, bilişsel ergonomi ile ilişkilidir. Çünkü çalışanların dijital/makine ile etkileşimleri, bilişsel karar süreçlerini etkilemekte ve bu durum tutumlarına yansımaktadır. Dijital gelişmelerin insanlara ve örgütsel yaşama çok boyutlu katkısı olduğu şüphe götürmez bir gerçekken; göz ardı edilmesi mümkün olmayan bir diğer nokta, dijital/makine-insan etkileşiminin bilişsel ve duygusal açıdan karanlık tarafıdır. Literatürden yola çıkılarak, görsel medyada Severance dizisiyle temsil edilen çalışma yaşamı sosyo-teknik sistemler bağlamında ele alınmıştır. Dizinin, kapitalist sistemde çalışanların benlik algılarına yönelik eleştirileri temsil ettiği ve distopik senaryolarla örgüt yaşamının karanlık tarafını sorguladığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** insan-makine etkileşimi, insan-dijital etkileşimi, sosyoteknik sistemler, bilişsel ergonomi

**İnsan Dijital Etkileşimine Dair: Severance Dizisi Üzerinden Bir Değerlendirme**

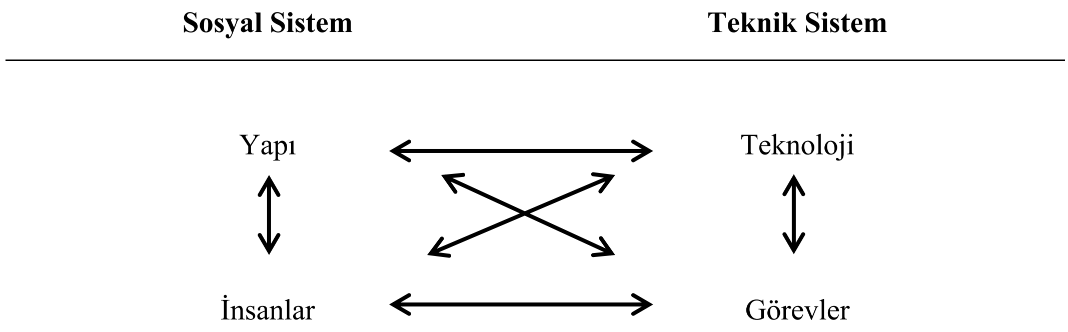
## Giriş

Çekirdeğini yapay zekânın oluşturduğu ileri teknolojiler, dijital dönüşüm ile örgütleri ve çalışanları yeniden tasarlamayı gerektirmiştir. Yaşanan gelişmeler, dijital teknolojileri yaşamın bir parçası haline getirdiği için insan-dijital/makine etkileşimi önem kazanmıştır. İnsan-dijital/makine etkileşiminin, insan ve makinenin farklı ontolojik yapılarda olması nedeniyle birtakım sorunlar ortaya koyması kaçınılmazdır. Söz konusu farklılıkla ilgili literatürde çeşitli tartışmalara rastlanmaktadır (Dautenhan, 2004; Edwards, 2018). İnsanlar başka bir insanla iletişim ve etkileşimlerinde, edindikleri algıyı yargıya dönüştürerek eyleme geçebilirken; dijital muhatapların bunu sınırlı şekilde deneyimledikleri aktarılmaktadır. Bilişsel sistemin birer parçası olarak kabul gören insan ve bilgi işlem araçları arasındaki temel fark, kullanılan aracın insan tarafından tasarlanması; insanın ise öğrenme süreci sonunda gerekliliklere göre yeteneklerini tasarlaması ve değiştirmesi olarak ifade edilmektedir (Cañas, 2008). İnsandan insana etkileşimlerde yüz ifadeleri, beden dili ve ses tonlarına bağlı olarak kişinin duygusal durumu sezgisel olarak tahmin edilebilmektedir. İnsanlar genellikle söz konusu çıkarımlara uygun davranış sergilemektedir. Makineler için bu durum kısıtlılık barındırmaktadır. Fakat ileri dijital araçlarla, benzer şekilde bilgi girişleri sağlandığında, makinenin kullanıcı hakkında bilgi edinmesi muhtemeldir. Bu bakış açısıyla yaklaştığımızda, insanların artık daha sağlıklı ve üretken olmasının beklendiği ifade edilmektedir (Behl vd., 2022). Günümüzde bilgisayarlar ve yapay zekâ destekli teknolojik araçlar, insanlara özgü olduğu varsayılan zihinsel süreçlerle ilgili işlem yapabilir hale gelmiştir. Bu durumun, insan ve makine arasındaki ontolojik sınırları bulanıklaştırdığı ifade edilmektedir (Taxén, 2020).

İnsanın makine ya da diğer dijital araçlarla girdiği etkileşim, bilişsel/duygusal açıdan tepkilerini ve karar süreçlerini etkilemektedir. Bu durum, çalışanların bilişsel açıdan rahat hissedecekleri bir ortamda çalışmalarını esas alan bilişsel ergonomi konusunu gündeme getirmektedir. Bilişsel ergonomi, kısaca etkileşimin bilimsel analizi, bilişsel mühendislik ya da psikoloji mühendisliği şeklinde tanımlanmaktadır. Bilişsel ergonomi, insanın çalışmasını bilişsel süreçler ve temsiller yoluyla analiz etmektedir. Problem çözme, öğrenme ve algılama gibi bilişsel süreçlerin, insanların gerçekleştirdiği eylemlerde ve insan-dijital/makine etkileşimi konusunda önemli olduğu ifade edilmektedir. Biliş, çevreye etki eden bilgilerin işlenmesidir. Bilişsel ergonomi disiplini de, çalışma sistemi ve araçları arasındaki etkileşimin bilişsel yönlerini, girilen etkileşimin verimli olması için düzenin tasarlanma niyetini incelemektedir (Cañas, 2008). Örneğin Marcoulides (1989), bilgi teknolojileri kullanımında yaşanan artışın çalışanlarda endişe ve gerginliğe neden olduğunu göstermektedir. Ayrıca literatürde, bilgisayarlarla etkileşimin güvensizlik, sinirlilik, rahatsızlık, çaresizlik ve isteksizlik gibi olumsuz bir dizi psikolojik çıktıyla sonuçlanabileceği ifade edilmektedir (Abdul-Gader & Kozar, 1995; Hudiburg, Pashaj & Wolfe, 1999). Günümüzde ise ileri dijital araçlar birer iş ortağı olmanın yanı sıra, kullanıcısı yerine düşünerek karar süreçlerinde yerini almıştır. Dijitalleşmeyle birlikte örgüt paydaşları arasında iletişim ve etkileşim artmıştır (Govers ve van Amelsvoort, 2019: 146). Söz konusu durum, insan-dijital/makine etkileşiminde bilişsel ergonomi konusunu önemli hale getirmektedir.

Yönetim literatüründe teknoloji ve çalışan etkileşimini inceleyen teorilerden biri sosyo-teknik sistemler teorisidir. Sosyo-teknik sistemler teorisi, 1950'li yıllarda Trist ve Bamforth tarafından yürütülen çalışmalarda, insan davranışı ve teknolojinin birbiriyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılarak ortaya koyulmuştur. Teoriye göre, teknolojide yaşanacak herhangi bir gelişme örgütteki sosyal ilişkileri ve çalışan tutumlarını etkilemektedir (Trist ve Bamforth, 1951). Teori, karmaşık alt sistemlerden oluşan örgütlerin sosyal (insanlar, ilişkiler, organizasyonlar, teşvikler ve performans) ve teknik (teknoloji, yenilik, bilgi, süreçler ve yöntemler) boyutlarının dengelenmesi üzerine kuruludur (Münch vd., 2022). Sosyal alt sistem,

ekip katılımı, amaç birliği, inisiyatif alabilme, demokratik çalışma ekipleri, örgüt kültürü, görev yönelimli olma, roller, iletişim ve davranış kalıpları ile örgütün sosyal ağlarını ifade etmektedir. Teknik sistem ise çalışma ekibinin ihtiyaç duyduğu araçlar, yöntemler, cihazlar, bilgi, teknolojisi, süreçler, görevler, prosedürler ve fiziki ortamdan oluşmaktadır (Malik ve Orr, 2022). Şekil 1'de, örgütlerdeki sosyo-teknik sistemlerin alt boyutları görülmektedir.




**Şekil 1.** Sosyo-teknik sistem alt boyutları

**Kaynak:** Klasera, K., Cuel, R., & Casari, P. (2023). The future of hybrid work in Italy: A survey-based Socio-technicalSystem analysis, Journal of Innovation & Knowledge, 8, 100426.

Dijitalleşmede yaşanan gelişmeler örgütler açısından sosyo-teknik sistemler teorisini yeniden gündeme getirmiş ve konuyla ilgili yayın sayısında son dönemde kayda değer bir artış yaşanmıştır. Hibrit ve uzaktan çalışma (Klasera vd., 2023), makine öğrenimi (Kumar vd., 2023), yapay zeka (Volkman ve Gabriels, 2023; Chowdhury vd., 2023), endüstri 4.0 (Sony ve Naik, 2020), çalışma yaşamı kalitesi (Guest vd., 2022), tükenmişlik (Whiteoak, 2021) ve teknostres (Okolo vd., 2019) gibi konular son yıllarda sosyo-teknik sistemler bağlamında literatürde incelenmiştir. Söz konusu çalışmalar, güncel gelişmeler ışığında teoriyi incelemeye fırsat tanımaktadır.

Sosyo-teknik sistemler teorisi, çalışanların sosyal ihtiyaçları olduğu varsayımına dayanmaktadır. Taxén (2020), birey ile sosyal arasında diyalektik bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Ona göre, birey ve sosyal farklı fenomenlerdir. Fakat günlük faaliyet içerisinde her iki kavram da birbirlerinin oluşturduğu öncüllere dayanmaktadır. Her insan farklı zihinsel ve fiziksel özelliklerle toplumda yer edinmiştir. Eyleme geçmek için söz konusu özelliklerden faydalanılmakta ve bunlar sosyal ortamlarda gelişmektedir (Taxén, 2020). Sosyo-teknik sistemler teorisi bağlamında insanın dijital/makine ile etkileşimi ve bilişsel ergonomi konusu bu noktada önem kazanmaktadır.

Kapitalizmin yerleşmeye başladığı Sanayi Devrimi sonrası zamanlarda geliştirilen teknik araçlar, birer üretim aracı olarak kullanılmaktaydı. Beşeri sermaye açısından söz konusu dönemin tipik niteliği, insanın birer makine dişlisi gibi işlev görmesiydi. Bu dönemin belirgin özelliklerini Modern Zamanlar filminden (Chaplin, 1936) hatırlamak mümkündür. Zamanla, yaşanan hızlı gelişmeler bilim kurgu eserlerinde insanların makine ya da robotlarla etkileşimini konu edinmiştir. Örneğin Isaac Asimov'un eserleri, Terminatör, Her ve Ex Machina gibi filmlerde insan ve makine etkileşimine yer verilmektedir (Şengül, 2021). Günümüzde insan ve makine etkileşimi konusunda, özellikle gelişen yapay zekâ ile birlikte, bilim kurgu filmlerini aratmayacak gelişmeler yaşanmaktadır.

Bilgi sistemleri, günümüzde ileri dijital teknolojiler, daha güvenilir, ayrıntılı ve hızlı bilgi sağlama araçları olmak yerine, örgütsel faaliyetleri izleme, kontrol etme ve performansı görünür kılma gibi işlevler edinmiştir (Alvesson ve Willmott, 2021: 165). Gelişen yeni

teknolojiler insan beyninin bir uzantısı şeklinde olduğu için insanların hayatı kolaylaşırken, bir taraftan da çeşitli tahakküm yöntemleriyle insanın tutsak hale getirildiği ifade edilmektedir. Her şeyin değiştirilebilir ve hiçbir şeyin değiştirilemez olduğu algısı aynı anda yaşanmaktadır (Gülenç, 2016: 167). Kullanılan dijital araçların kendi özerkliği olduğu ve toplumu radikal bir kırılmaya zorladığı ifade edilmektedir. Söz konusu özerkliğin, kullanıcı ve araç arasındaki bilgi akışını bölerek, kullanıcının psikolojik olarak gerçeklikten kopmasına neden olduğu aktarılmaktadır. Örneğin, Güney Afrika'daki bir grup bilgi çalışanın, tecrit duygusu ve şirket olayları karşısında genel bir eksiklik hissi yaşadığı; ekip arkadaşları ve yönetimle ilişkilerinin bozulduğu aktarılmaktadır (Hassan, 2020). Bu araçlar, örgüt içi sosyal bağlamı olumsuz etkilemektedir. Kullanılan teknoloji, örgütün teknik ve sosyal boyutları arasındaki her bir etkileşim sürecini kapsamaktadır. Habermas (2019), söz konusu örgütsel etkileşimi iletişim ve eylem kavramları çerçevesinde incelemiştir.

Habermas'ın İletişimsel Eylem Kuramı, örgüt içi iletişim ve ahlaki etkileşim kurallarını sosyal bağlamda yorumlamaktadır. Teori, iletişim ve etkileşimle örgütlerde yaratılan sosyal olgulara değinmektedir. Söz konusu olgular, sahip olduğumuz kültürel ve dilsel araçlarla yorumlanmaktadır (Habermas, 2019). Karşılıklı iletişim ve ahlaki etkileşim kuralları çerçevesinde uzlaşı ve görüş birliği için gerçekleştirilen eylem, iletişimsel eylemdir. İletişim becerileriyle sergilenen eylemlerin, kişileri özgürleştirebileceği düşünülmektedir. Özneler dil ile iletişim kurmakta ve güç ilişkilerini belirlemektedir. Bu yapı, karşılıklı beklentileri karşılamalı, bir üstünlük savaşına ve çıkarların baskılanmasına izin verilmemelidir. Önemli olan, içinde bulunulan bağlamı dikkate alarak memnuniyetsizlik yaratan durumun nasıl değiştirileceğine odaklanılmasıdır (Habermas, 2019: 156).

Çalışmada, kapitalizme hizmet eden neoliberal politikalarla çalışanların benlik algısına müdahale edildiği ve ileri teknolojinin insan bilincini hapsetme aracı olarak kullanıldığı varsayılmıştır. Sosyo-teknik sistemler bağlamında, ileri dijital teknolojilerle biçimlenen bir çalışma yaşamında çalışanların biliş-duygu dengesi Severance dizisi üzerinden incelenmektedir. Distopik bir kurgunun işlendiği diziden yola çıkılarak insan bilincinin hapsedilme sürecinin nereye varacağı sorusu tartışılmaktadır. Kapitalizm değişen tahakküm araçlarıyla sistemde etkinliğini sürdürmeye devam etmektedir. Fakat örgüt yaşamı özünde kapitalist çelişkileri barındırmaya devam ederken, teknolojinin çalışan yararına olma ve dijitalin güç ilişkilerini yönetme çelişkisi daha fazla tartışılmalıdır. Söz konusu çelişkiler, çalışmanın bir diğer motivasyon kaynağıdır. Sosyal bilimlerde mevcut örgüt teorilerinden yola çıkılarak, dijital çağı açıklamaya uygun bir örgüt teorisini tartışmaya açmak amaçlanmaktadır. Dizi değerlendirmesiyle, mevcut örgüt teorilerinin yeni tahakküm biçimlerini ve dijital dönüşümü açıklamaya yeterli olup olmadığı sorusuna cevap aranacaktır.

**Bir Sistem Eleştirisi: Severance Dizisi**

Severance, Amerikalı yapımcı ve senarist Dan Erickson tarafından yaratılan ve Ben Stiller tarafından yönetilen 2022 yapımı bir psikolojik gerilim dizisidir. Dizi ilk sezonuyla 9 bölüm olarak Apple TV+'de yayınlanmıştır. Senaristinin sıkıcı bularak uzaklaşmak istediği, kendi çalışma yaşamından esinlenerek yazdığı senaryosuyla 3 kez aday gösterilip 2 ödül kazanan dizidir. Dizi, Lumon isimli şirketin bazı çalışanlarının beynine yerleştirdiği bir çip ile çalışanların iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki hatıralarını ayırmasına ve ofis içinde yaşanan olay örgüsüyle ekibin yaptıkları işi sorgulamaya başlamalarına dayanmaktadır.

Ayrılma (severance) denilen prosedürün kritik noktası, kişiler ofis dışındayken (dışsal denilmekte) çalışan benliklerine, ofis içinde (içsel denilmekte) ise sosyal benliklerine yönelik hiçbir şey hatırlamıyor olmalarıdır. Dizi, çalışan ve özel yaşamları olmak üzere, birbirinden haberdar fakat bilgisiz iki farklı benlik taşıyan çalışanları konu almaktadır. Oyuncuların diziyle ilgili olarak, "İşe kendimizi ne kadar az götürürsek, sömürülmemiz o kadar kolay olur. –Hiçbir şeyin dikkatini dağıtmadığı kararlı bir işgücü üretkenliği nasıl etkiler? –Anıları ayırabilmek ve eldeki göreve odaklanabilmek..." ifadeleri aktarılmaktadır. Dizi kurgusunun,

çalışanların yaşadığı yabancılaşma ve güvensizliğin bir darbeye neden olmayacak umuduyla ayırma prosedürünü işlediği ifade edilmektedir (https://www.inverse.com/entertainment/severance-apple-tv-plus-interview-dan-erickson-ben-stiller-adam-scott). Günümüzün kapitalist çalışma ilişkilerinde, herhangi bir dijital müdahale olmadan çalışanlardan sergilemeleri beklenen iki farklı benlik performansı, dizide distopik bir senaryoyla işlenmektedir.

### Çalışmanın Amacı

Üretilen bilginin bağlamından koparılamayacağı görüşüyle, sosyal örgütlenmede alınan bilgiler ve oluşan izlenimlerde görsel medyanın belirleyici bir rolü olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında görsel medyanın, duygusal ve entelektüel düzeyde kişilerin deneyimlerini temsil ederek, izleyicisine bu deneyimleri anlamlı kılma fırsatı verdiği belirtilmektedir (Bell, 2008). Severance dizisi, örgütlerde dijitalleşmeden faydalanılarak şekillenen güç ilişkilerinin, çalışanların benlikleri göz ardı edilerek talep edilen performansın ve belli saatlerde bilgi teknolojisi araçlarıyla çalışan işgücünün tipik bir örneğini temsil ettiği için çalışmada incelenmiştir.

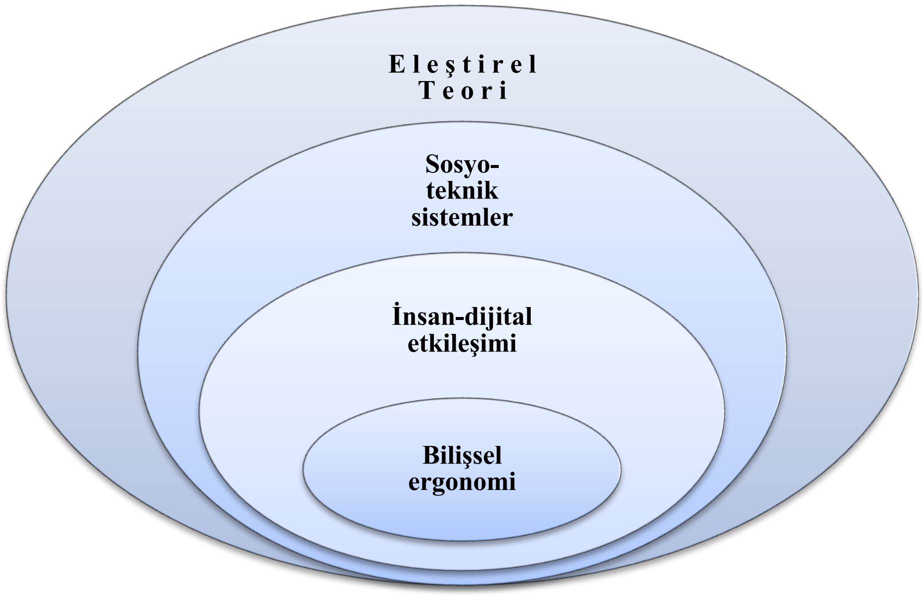
Çalışmada, çeşitli baskı araçlarıyla çalışan benliklerinin hapsedilmesi incelenmekte ve bunun nereye varacağı sorusunun tartışılması amaçlanmaktadır. Bunun yanında, distopik bir gelecekten yola çıkılarak mevcut örgüt teorilerinin dijital dünyayı açıklamaktaki yeterliliği ve yeni bir örgüt teorisinin gerekli olup olmadığına cevap aranacaktır.

### Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada konuya eleştirel bakış açısıyla yaklaşılmış ve eleştirel yönetim çalışmalarından faydalanılmıştır. Eleştirel yaklaşımı diğer nitel yöntemlerden ayıran, anlamı yorumlamanın ötesinde, belirlenen sorunu eleştirip değiştirmeyi hedeflemesidir. Eleştirel yaklaşımın özünde güç ilişkileri vardır. İnsanların bilinçsizce kabullerinin, mevcut durumu güçlendirdiği varsayılmaktadır (Merriam, 2018: 34). Bunun yanında, elde edilen verilen analizi ve yorumlanmasında nitel analiz yönteminin içerik analizi ve tematik analiz tekniklerinden faydalanılmıştır. İçerik analiziyle, birbirine benzeyen veriler belirli tema ve kavramlar çerçevesinde bir araya getirilirken (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242); tematik analiz tekniğiyle dizide tekrarlayan desen, resim, bağlam, motif vs. ile verilen mesaj anlaşılmaya çalışılmıştır (Braun ve Clarke, 2019: 874).

Dizinin her bölümü ikişer kez izlenip detaylı notlar çıkarılmıştır. Dizide geçen diyaloglar ve vurgulanan detaylar içerik analizine tabi tutulmuş; tekrar eden motiflerin ve temaların altında yatan mesajlar veri haline getirilmiştir. Analizler sonucu elde edilen veriler mevcut sosyal bilim kuramlarıyla yorumlanmaya çalışılmıştır.

Dizinin ilk sahnesi, herhangi bir varoluşsal tanım barındırmayan "Kimsiniz? Merhaba masanın üzerindeki." ifadesiyle başlamaktadır. Bu ifadenin bir sorgulama içerdiğinden yola çıkılmıştır. Eleştirel bakış açısıyla dijitalleşmenin meşrulaştırdığı varsayılan güç ilişkileri ve bunun üstesinden nasıl gelinebileceği ve dizide nasıl bir seyir izlendiği yorumlanmıştır.

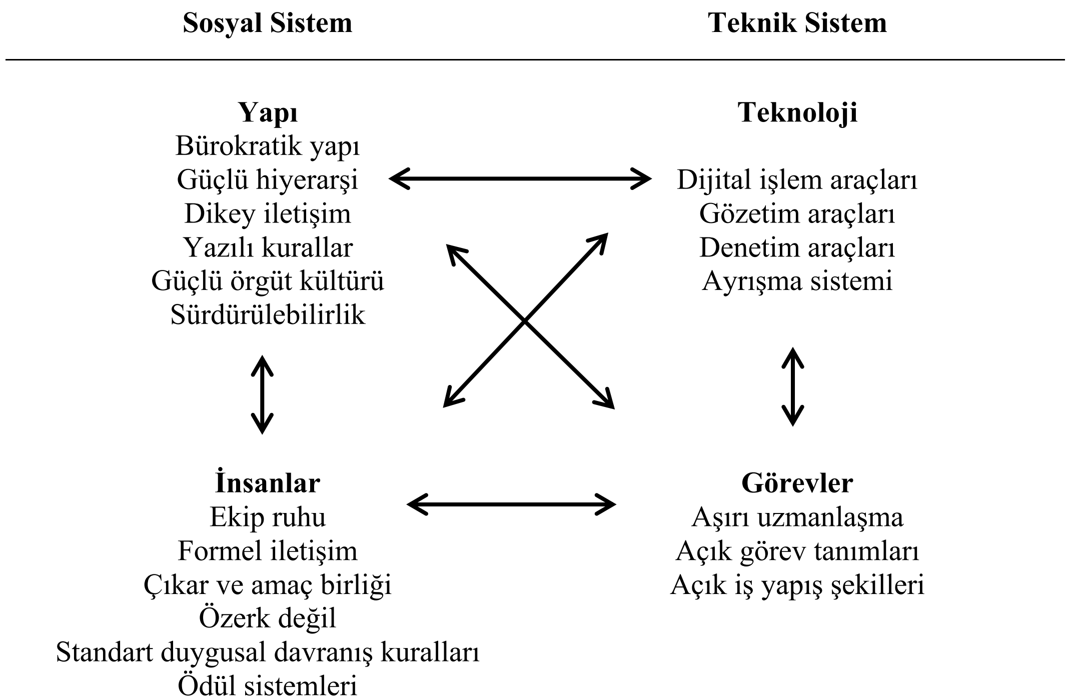



**Şekil 2.** Araştırma çerçevesi

## Bulgular

### Sistemin Bir Temsili Olarak Lumon Şirketi

Dizide kurgulanan Lumon şirketi, üst düzey verimlilik için ileri dijital teknolojileri kullanmaktadır. Çalışma amacı doğrultusunda, Şekil 3'te, sosyo-teknik sistemler teorisi açısından dizide yansıtılan kadarıyla Lumon şirketinin sosyal ve teknik yapısı gösterilmektedir.




**Şekil 3:** Sosyo-teknik Sistem Bağlamında Lumon Şirketi

### Lumon Şirketinde Sosyal Sistemi

Lumon şirketi, düzenin hâkim olduğu, örgüt tasarımı ve yönetim anlayışı açısından sınırların belirgin çizildiği bürokratik bir örgüttür. Formel iletişim söz konusudur. Çalışanlarla iletişimde dilinin ayrı bir önemi vardır. Kullanılan dil, hiyerarşiyi ve güç ilişkilerini vurgulamaktadır. Büyük, yüksek ve görkemli bir şirket binasında, şirket otoparkından başlayarak, örgüt tasarımında geometrik şekiller ve düzen hâkimdir. Lobide geniş bir alanın ortasında masa; masanın etrafında birkaç renkte bölümlere ayrılmış zemin görülmektedir. Şirkete hâkim olan bir renk tonu söz konusudur. Gri renk dışında, yeşil rengin kullanıldığı görülmektedir. Bir sahnede, geri dönüşüm kutusu ve yeşil renk vurgusuna rastlanılmaktadır. Şirketin ofis katları daha açık renk duvarlardan oluşmaktadır. Dar koridorlarda bazı bölümler camekânlı, bazı bölümler ise kapısı kapalı, içi görünmeyen ofislerdir.



Şirketin girişinde, şirket kurucusunun resmi vardır. Örgüt kültürü özerklikten uzaktır. Çalışanların birbirlerine ve örgüte karşı tutumları kitaplar halinde, yazılı kurallarla belirlenmiştir. Ofisteki her nesnenin üzerinde şirket logosu bulunmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında kullanılan dil, hiyerarşiyi ve gücü simgelemektedir. Şirket kültürü olarak, çalışanların aile gibi görüldüğü ve faydalarının gözetildiği ifade edilmektedir. Çalışanların masalarında birer ekip fotoğrafı bulundurulmaktadır. Bunun yanı sıra, şirketin farklı bölümlerinde şirket tarihini anlatan ve kutsayan bölümlere rastlanmaktadır. Ekip üyeleri arasında Irving kuruma en bağlı kişi olarak sergilenmektedir. Çalışanların şirkette oluşan benliklerinin örgüt değerleriyle yapılandırıldığı Irving'in ifadelerinden anlaşılmaktadır: *"…O masanın üzerinde uyandığımda şekilsizdim. Ama sonra, 1886'dan beri insanlığa aktif fayda sağlayan bir şirket için çalıştığımı öğrendim…Lumon'un ve onun temsil ettiği her şeyin ruhundayız."*



Şirket içerisinde çalışanların motivasyonlarının ve sağlıklarının gözetildiği vurgusu yapılmaktadır. Bunun yanı sıra, ayrışma için işe alımda gönüllülük esası vurgusu vardır. Yani, şirket içerisine girdikten sonra şirket politikaları karşısında itiraz hakkı ortadan kaldırılmaktadır. Çalışanlarla ilgili niceliksel detaylar verilmektedir. Belirlenen kotalar

dâhilinde çeşitli ödül yöntemlerinin uygulandığı görülmektedir. Müzikli eğlence ve yiyecek partileri, çalışanlara hediye verilmesi gibi çeşitli etkinlikler yapılmaktadır. En önemli politikalardan biri, ayrışma katında çalışanların şirkete minnet duymak ve ekip üyelerine sevecen olmak dışında olumsuz duyguların yasak olmasıdır. Duygusal davranış kuralları ile çalışanların duygu gösterimleri standartlaştırılmıştır. Çalışanlar duygusal emek harcamaktadır. Belirlenen kotaların zamanında doldurulması konusunda bir ekip ruhu olduğu yansıtılmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanların verimliliklerini düşüren herhangi bir durumda, bir çeşit ceza yöntemi olarak "mola odası" denilen yerlerde samimiyet testine tabi tutulmaktadırlar. Ekip üyesi Dylan'ın samimiyet testi için kullandığı *"Önemli olan makineyi kandırarak üzgün olduğuna inandırmak."* ifadesinden, dijital teknolojilerin bilişsel işlemlerde insanlarla yarıştığı anlaşılmaktadır.



Yöneticilerle iletişim için çeşitli izin prosedürlerinin uygulandığı görülmektedir. Şirkete gelmeden şirketi yöneten güçlü bir "kurucular" ekibi dile getirilmektedir. Şirket yöneticisinin odası sade, masanın tam karşısında hesap sorulabileceğini simgeleyen masaya dönük iki sandalye vardır. Liderler ile iletişim dilinde güç ifadeleri baskındır. Liderin kontrol mekanizmaları gelişmiştir. Dikey örgütlenme söz konusudur.



Lumon şirketi, sosyal sistem bağlamında örgüt tasarımı ve bürokratik yönetim anlayışı açısından modern dönemin özelliklerini barındırırken, çeşitli insan kaynakları ve örgüt kültürü nitelikleriyle postmodern dönemin yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Güçlü hiyerarşi, baskın liderlik vurgusu öne çıkmaktadır. Bu durum, modern dönemin etki-verimlilik ve liderlik anlayışını düşündürmektedir. Ayrıca dizide, çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak için çeşitli insan kaynakları politikalarının temsil edilmesi, sürdürülebilirlik vurgusu, çalışanların aile olarak görülmesi gibi detaylar, post modern yönetim anlayışını yansıtmaktadır.

**Lumon Şirketinde Teknik Sistem**

Şirket işleyişini ve yapısını şekillendiren teknolojidir. Gelişmiş teknolojiden faydalanılarak, çalışanların beynine yerleştirilen bir çip ile çalışanların sosyal benliklerini şirkete taşımaları engellenmektedir. Bununla çalışanların öz-kontrolleri ellerinden alınarak, şirkete özgü bir benlik yaratılmaktadır. Çalışanlara, söz konusu işlemin şirket tarafından kontrol edilemediği, yani çalışanların sosyal benliğine erişimin mümkün olmadığı ifade edilmiştir. Daha sonra, çalışanlar tarafından bunun gerçek olmadığı anlaşılmıştır.

Şirketin her yanında, çalışanlar gözetlenmektedir. Kullandıkları bilgisayarlardan performansları ölçülerek görünür hale getirilmekte ve sık sık kendilerine ifade edilmektedir. Yani teknoloji, güçlü bir denetim ve gözetim aracıdır. Ayrılma işlemi için çalışanların beynine yerleştirilen özel çipin aktif hale geldiği asansörler, çalışanları ofise taşımaktadır.

Aşırı uzmanlaşma söz konusudur. Görev tanımları açıktır. Ekip, önlerindeki bilgisayarlardan "kötü sayı" dedikleri sayı kümelerini belirleyip ayıklamakla görevlidir. Bu sayılar yönetim ekibinden gönderilmektedir. Yapılması gereken, o sayıları algıları ve hisleri ile belirlemeleridir. Bu işlemin dikkat gerektirdiği ifade edilmektedir. Çalışanların yapılan görevin öncesi ve sonrası hakkında bir bilgileri yoktur. Yapılan görevler mantıksız, amaçsız, anlamsız, fakat bir şirket politikası olarak sorgulanmaya kapalıdır. Şirket dışında yalnızca yaptıkları görevin sorumluluğunu taşıyan çalışanlar arasındaki diyaloglardan, anlamsızlık ve yabancılaşma duyguları taşıdıkları anlaşılmaktadır. Ekip üyesi Helly'nin *"İşler saçmalık."* eleştirisine Mark, *"İşler gizli ve önemli. Ve bize getirdiği belirsizlikle Kier'in isteyeceği şekilde mücadele ederiz. Aile olarak."* ifadeleriyle cevap vermektedir.

Kullanılan teknoloji, sosyo-teknik sistemin her bir boyutunu etkilemekte ve biçimlendirmektedir. Çalışanları dönüştürmek/tasarlamak, örgüt prosedürlerini teknolojiyle uyumlaştırmak, iş yapış şekillerini belirlemek, çalışanları denetlemek ve gözetlemek için teknoloji bir tahakküm aracı olarak kullanılmaktadır. Çalışanların benliklerini ayıran sistem, gönüllülük esasıyla etik sorgulamaların önünü kesmekte ve kapitalist çıkarlar için çalışanların kullanılmasını meşrulaştırmaktadır. Kullanılan teknoloji, sistemin diğer parçalarına müdahale edebilmektedir. Çalışanların sosyal benliklerinden ayrıştırılarak, verimliliklerine odaklanıldığı ve şirket bilgilerinin dışarıya çıkarılmamasının sağlandığı anlaşılmaktadır. İnsanların bilişlerine müdahale edilerek iş ve özel yaşam benliklerinin ayrıldığı, çalışanların duygularından uzaklaştırıldıkları, böylece verimliliklerine etki edecek her türlü unsurun ortadan kaldırıldığı görülmektedir.

**Bilişsel Ergonomi Açısından Lumon Şirketi**

Lumon şirketinde, ayrılma prosedürüyle çalışanların bilişsel süreçlerine müdahale edilerek çalışma ortamlarındaki bilgileri sosyal yaşamlarındaki bilgilerle birlikte işlemeleri engellenmiştir. Söz konusu prosedür, çalışma ortamından en fazla verimliliği sağlama yolu olarak bilişsel ergonomiye örnektir. Bunun için uygulanan gönüllülük esası, yapılan işlemi meşrulaştırmaktadır. Dijital teknolojiler, kişiye benliğini sergileme ve bireyselleşme gücü vermektedir. Bununla beraber, dijitalin kullanıldığı pastoral iktidar yöntemleriyle sürecin doğal, kaçınılmaz ve evrensel olduğuna kişi ikna edilmektedir. Teknolojiyle gelen güç, yapıyı meşru kıldığı için eleştiriye kapalı olarak yansıtılmaktadır (Nygren ve Gidlund, 2012). Bunu da, pozitivizmin araçsal aklı ile gerçekleştirmektedir. Ekip üyelerinden Helly'nin dışsalı, çalışma yaşamında mutsuz olan içsel Helly'e *"...Ben bir kişiyim, sen değilsin. Kararları ben veririm, sen veremezsin."* diyerek, benlik ayrımını vurgulamıştır. Burada, çalışanların benlikleri arasındaki mücadeleye tanıklık edilmektedir. Kapitalist sistemdeki birçok insan, çalışmak zorunda olduğunu bilerek, mutlu ya da mutsuz olmasına bakmaksızın işine gitmektedir. Çünkü sistemdeki zorunluluklar, çalışma yaşamındaki benliğine iyimser alternatifler sunmamaktadır. Bu sebeple, mutsuz olup olmaması çalışan olma dışımızdaki benlikleri ilgilendirmemektedir. Çalışanların bölünen benlikleri, kişinin öz-kontrol hakkını elinden aldığı için etik açıdan tartışmaya açıktır ve dizide de kamuoyu tarafından tartışıldığı ifade edilmektedir. Fakat çalışanların içseli bunu bilmemektedir.

Şirkette çalışanların sahip olduğu tek bir biliş vardır. O da, örgüt prosedürleri, yazılı kuralları, ritüelleri ve iletişim diliyle oluşmaktadır. İşyerindeki bilişsel süreçler tasarlandığı için ortaya çıkması muhtemel duyguların önüne geçilmesinin amaçlandığı anlaşılmaktadır. Ancak, örneğin kuruma en sadık Irving, duygusal ilişki yaşadığı Burt şirketten ayrıldığı için üzüntü ve öfkesini bastıramamaktadır. Bunun anlamı, çalışanların birer bilişsel tasarımdan fazlası olduğudur. Örneğin Burt'ün veda konuşmasında duygular teması vardır. Burt

*"Hiçbirinizi tanımasam da, eve gittiğimde ne hissettiğimi biliyorum. Eve yorgun, ancak başarılı hissiyle geliyorum. Tatmin hissediyorum. Sizi çok seviyor olmalıyım."* ifadeleriyle, çalışma yaşamının sosyal benlik üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Çalışanlar sosyal benliklerinden gelen herhangi bir bilişle kıyaslama yapamadıklarından, şirkette yaşanılan anlamsızlık ve yabancılaşmayı sorgulamamaktadır. Oluşan bu anlamsızlık ve yabancılaşma duygularının kültürel iletişim diliyle doldurulmaya çalışıldığı görülmektedir. Örneğin, günlük kontrol listelerinde ne düşünmeleri ve nasıl davranmaları gerektiği yazılmaktadır. Şirket çalışanlarının birbirleriyle ve örgüt yöneticileriyle nasıl konuşmaları gerektiği ve kullanacakları ifadeler tanımlanmaktadır. Bu yapı da yine bilişsel ergonomiye örnek verilebilir. Çalışanlar herhangi bir zihinsel sürece gerek duymadan, yani zihinlerini uyarıcı bir bilişe maruz bırakmadan işine bakabilmektedir. Diğer taraftan, Habermas'ın İletişimsel Eylem Kuramı, iletişim ve etkileşimde kullanılan dilin güç ilişkilerini meşrulaştırıcı ya da tarafları uzlaştırıcı bir güç olduğunu ve bu yolla örgütlerde sosyal olguların yaratıldığını ifade etmektedir (Habermas, 2019). Lumon şirketinde uygulanan çeşitli yöntemlerle, şirket lehine sosyal olgular yaratılmaktadır.

Dizinin ilerleyen bölümlerinde, şirkete bir şekilde gelen bir kitabı ekibin okumaya başlaması ve şirketin çalışanların sosyal benliklerine ulaşabildiklerinin anlaşılmasıyla bir sorgulama süreci başlamaktadır. Kitabın bir bölümünde, *"İnsanı makineden ayıran şey, makinelerin kendi kendine düşünememesidir. Ayrıca, onlar metalden yapılmıştır, insanlar deriden… Askersen, benim özgürlüğüm için savaşma. Yanında savaşan askerin özgürlüğü için savaş. Bu, savaşı ikiniz için de daha ilham verici kılacaktır…Elin yumruk şeklinde diye seni çarmıha geremezler…Kendini bir sisteme girmek için eğilip bükülürken bulursan sevgili okuyucu, dur ve kendine şunu sor: Gerçekten değişmesi gereken sen misin yoksa sistem mi?*" ifadesi, ekip arkadaşlığını ve sistemdeki rollerini sorgulamalarından bahsetmektedir.

Kitap ve olaylar, şirket politikalarında yasaklandığı halde çalışanlarda işin merak edilmesi gibi yeni bilişler yaratmıştır. Bu durumda, prosedürlerinin dışına çıkıldığı için örgüt yöneticileriyle uzlaşı sağlanamamış ve eyleme geçilmiştir. Habermas'ın iletişimsel eylem kuramında, iletişimin karşı tarafın anlayış yapısıyla ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, akılcı uzlaşımı sağlayacak tartışma ve diyalog kurma eylemlerini mümkün kılmaktadır. İletişim esnasında dil yoluyla ifade edilen yargıların geçerlilik iddiaları tartışılabilmektedir. Bu tartışmalar, içerisindeki pragmatik değerleri ortaya çıkararak eyleme dönüşebilecektir. Söz konusu iletişim tartışmaları ya da eleştirileri gerçekleştirilmeden, amaçsal iletişime erişilemeyeceği ve baskıcı güç ilişkilerinden kurtaran özgürleştirici eylemlerde bulunulamayacağı savunulmaktadır (Alvesson ve Wilmott, 2021: 69). Teknolojinin birer baskı aracı olarak kullanıldığı güç ilişkilerinde, iletişimsel eyleme geçmenin sınırlılıklar taşıdığı yorumunu yapmak mümkündür. Bu dijital araçlar, iletişim ortamının meşruluğuna örgütleri ikna etmektedir. Bu durumda, eyleme geçmek için iletişimle uzlaşı sağlanacak grubun, gücü elinde bulunduranlar olduğu sorunu ile beraber kapitalizm ve dijital ilişkisi tartışmaya açılmaktadır. Dijitalleşmenin çalışanların bilişsel ve duygusal dengesine müdahale eden yapısı, post-modern örgüt teorilerinin araçsal ve amaçsal akıl arasında sıkıştığını düşündürmektedir. Kapitalist sistemde pozitivizmin araçsal aklı, postmodern dönemin çok sesliliğini dizginlemek için çeşitli yönetim ve örgütsel davranış politikalarından faydalanmaktadır. Bu da bir anlamda, örgüt üyeleri arasında uzlaşı sağlamanın bir aracıdır. Diyalog ve tartışma yoluyla çıkar birliğine varılacağı tezi, güç ilişkilerindeki dengesizlik nedeniyle oluşmamaktadır. Ekip üyelerinin bulundukları durumu sorgulamaya başlamalarıyla eylem ortaya çıkmış ve sisteme başkaldırılmıştır. Çünkü sorgulamalarını istemeyen kapitalist sistem, diyalog kurma ve tartışma yoluna gitmemiştir.

Dizide kapitalist sistemle ilgili bir diğer vurgu, dizinin başlarından itibaren sıklıkla saatin gösterilmesidir. Mark'ın okuduğu kitabın bir bölümde *"İşimiz, özgürce var olmak. Sözde patronunuz duvardan sizinle alay eden saatin sahibi olabilir. Ama saat sizindir dostlarım."* ifadeleri kullanılmaktadır. Bürokrasi kültürünü temsil eden Weber için zamanın

esas olduğu aktarılmaktadır (Sennet, 2021: 29). Sargut (2015: 30), kapitalizmin geliştiği dönemden bahsederken *"Saat insanoğlu için yeni bir gerçek yaratmıştır."* ifadelerini kullanmaktadır. Dizideki saat vurgusunun, kapitalist çalışma saatlerine yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Kapitalist sistem çalışanlardan, yeni bir gerçek yaratmak için gönüllü olarak benliklerini bölmelerini istemektedir.

Dizideki diyaloglarda ve vurgulamalarda, kullanılan ifadelerin sosyal olguları ve kendi gerçekliğini yarattığı görülmektedir. Çalışanları sorgulamaya iten de, söz konusu ifadelerdir. İletişimsel Eylem Kuramı, dilin ve iletişimin sosyal olguları yarattığını savunmaktadır. Wittgenstein'ın *"Dilimin sınırları, dünyamın sınırlarıdır."* yaklaşımı, Lumon şirketindeki içsel benliklerin yaratılan dünyalarını tanımlamaktadır.

**Sonuç**

Lumon şirketi, dijital teknolojilerden üst düzey fayda sağlayarak çalışma yaşamını yöneten bir şirketin popüler kültürdeki temsilidir. Bugün dizideki gibi bir müdahale ile çalışanların duygusal ve bilişsel dengelerini sağlamaya yönelik girişimlere örnek verilememektedir. Ancak, teknoloji ve dijitalleşmenin çalışanlara yönelik çeşitli olumsuz etkileri bilinmektedir. Bilişsel yük, teknostres, tükenmişlik, anlamsızlık, yabancılaşma, stres, güçsüzlük, duygusal emek gibi biliş-duygu dengesini zedeleyen çeşitli konulara literatürde rastlanmaktadır.

Çalışmada ilk olarak, distopik bir kurgunun işlendiği diziden yola çıkılarak insan bilincinin hapsedilme sürecinin nereye varacağı sorusu tartışılmıştır. Sosyo-teknik sistemler teorisi bağlamında ele aldığımızda, çalışmada incelenen Lumon şirketinde kullanılan teknolojinin sistemin tüm parçaları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Teknolojiyi kullanarak tahakküm kuran kapitalist sistem, kullanılan dil ile yarattığı sosyal olguları meşrulaştırmaktadır. Söz konusu durum günümüzün çalışma ilişkilerinde geçerli olduğu için örneğin "dijital dönüşüm" ifadesi bir sosyal olgu olması dışında, kutsanmış bir kavram olarak sisteme yerleşmiştir. Dönüşümün karanlık tarafına yönelik tartışmalar, dönüşümün zorunluluğu kadar tartışılmamaktadır. Kapitalist sistem çalışanların bilişlerini tasarladığı için, uygun ergonomik yöntemleri de tasarlamaktadır. Lumon şirketi yücelttiği örgüt kültürü değerleriyle, aile olmak gibi, günümüz işletmelerinin bir temsilidir. İletişimsel eylem kuramı açısından ele aldığımızda, çeşitli post modern yönetim yaklaşımları, çeşitli insan kaynakları politikaları gibi kendi belirlediği araçlarla şirket uzlaşı yoluna gitmektedir. Sistemin sorgulanmaması gerektiği vurgusu, herhangi bir sorgulama durumunda uzlaşmaya kapalı olunduğunun bir göstergesidir. Bu durumda, insan bilincinin hapsedilme sürecinin nereye varacağı sorusunu belirleyecek olan gerçek sosyal olgulardır. Kapitalizmin ve onun sahip olduğu araçların nasıl kullanıldığı önemli olacaktır. Lumon gibi bir şirketin çalışma yaşamında bir örneğine rastlanmamaktadır. Ancak, örneğin Elon Musk'ın beyin çipi projesi olan Neuralink'in, çeşitli distopyalar için ilham verici olduğu tartışılmalıdır. Bununla birlikte, fütürist Kurzweil'in (Kurzweill, 2016) İnsanlık 2.0 kitabında insan beyninin neler yapabileceğine yönelik yorumları, nöroyönetim konusunun çalışanlar lehine tartışmaya açılması için düşündürücüdür.

Örgüt teorisi açısından ele aldığımızda, dijitalleşmenin akışkan doğasının post modern yönetim teknikleriyle uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Böylece, modern dönemin eleştirilen pozitivist teknikleri karşısında bir zafer kazanma vaadi söz konusudur. Fakat dijitalleşmeyle gelen yeni kontrol araçları, Weber'in Demir Kafes'ini yaşamın tüm boyutlarına taşımaktadır. Teknoloji bir baskı, kontrol ve gözetim aracı olarak kullanıldığında, araçsal aklın eleştirisi yetersiz kalmaktadır. Dijital teknolojide yaşanan her gelişme, sistemin bir parçasını temsil eden örgütleri kültürel, politik ve ekonomik anlamda etkilemektedir (Fuch, 2016). Post modern yönetimin uzlaştırıcı teknikleri çalışanı esas aldığını iddia ederken, dijitalleşmeyle oluşan hegemonik ilişkileri meşrulaştırmaktadır.

Modern dönem için gerçekliğin en görünür halinin "düzen olduğu" ifade edilmektedir. Her yerde geçerli olduğu savunulan ve sosyal mühendisliği yansıtan bu anlayışın, post modern

bakış açısıyla eleştirildiği ifade edilmektedir (Özcan, 2012: 169). Tartışılması gereken, dijitalleşmeyle yaşanan örgütsel dönüşümlerin modern ve post modern fikir ayrılığını bir çelişkiye dönüştürmesidir. Hâkim post modern paradigmadan yola çıktığımızda, her yer ve durumda geçerli bir anlayışın olmadığını varsayarsak; dijital teknolojilerin en iyisi, en verimlisi, en doğrusu, en hatasızı, en kalitelisi, en garantisi vs. vaadi nasıl meşrulaştırılmaktadır? Meşru değilse, yönetim literatüründe bir olgu haline nasıl gelmiştir? Bugün çeşitli örgütsel davranış teorileriyle çalışanların algıları ölçülmeye ve duygu-biliş dengesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Çalışanlar, hiç olmadığı kadar bilişsel yüke, dijital teknolojilerle denetime ve gözetime maruz kalmakta ve çalışan psikolojisine yönelik birçok değişken tartışılmaktadır. Örgütlerde çalışan lehine olduğu iddia edilen çeşitli diyalog yolları kurulsa da, Habermas'ın kuramındaki uzlaşı ya da eylem sağlanamamaktadır. Yapılan eleştiriler dönüşümü başlatamamaktadır. Geçerliliği azalmakla beraber, modern paradigmanın düzen anlayışı dijitalleşme ile yeni bir biçim almıştır ve post modern yönetim teknikleriyle kapitalizmi beslemeye devam etmektedir. Dönemin modern dönemden belirgin farkı, insanın örgütlerde öneminin anlaşılması yanında, insanın sahip olduğu benlik algısının bilişsel dengeyi, bilişsel dengenin duyguları, dijital/makine ile etkileşimi ve örgütün sosyal bağlamında kişinin rolünü etkilediğidir. İleri dijital araçlarla biçimlenen yeni örgütlenmelerin, örgüt yapılarının ve örgüt içindeki sosyo-teknik sistemlerin açıklanmasında örgüt teorilerinin yeniden tartışmaya açılması; ayrıca "dijital"in iyi ve kötü yanlarına uygun örgüt teorilerinin geliştirilmesi yerinde olacaktır.

**Kaynakça**


Abdul-Gader, A. ve Kozar, K. (1995). The Impact of Computer Alienation on Information Technology Investment Decisions: An Exploratory Cross-National Analysis, *MIS Quarterly*, (19) 4.

Alvesson, M. ve Willmott, H. (2021). Yönetimi Anlamlandırmak, Eleştirel Bir Giriş, Nobel Yayınları, İkinci Baskı: Ankara.

Behl, A., Gupta, M., Pereira, V. ve Zhang, J.Z. (2022). Guest editorial: Human–computer interactions: investigating the dark side and proposing a model based on an empirical collection of studies, *Aslib Journal of Information Management*, 74 (5), 749-757.

Bell, E. (2008). Reading management and organization in film. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Braun, V. ve Clarke, V. (2019). Psikolojide tematik analizin kullanımı. S.N. Şad, N. Özer ve A. Atli (Çevirenler). *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education,* 7 (2), 873-898.

Chaplin, C. (1936). Modern Times, United Artists.

Cañas, J.J. (2008). Cognitive Ergonomics in Interface Development Evaluation, *Journal of Universal Computer Science*, 14 (16), 2630-2649.

Chowdhury, S., Budhwar, P., Dey, P.K., Joel-Edgar, S., & Abadie, A. (2022). AI-employee collaboration and business performance: Integrating knowledge-based view, socio-technical systems and organisational socialisation framework, Journal of Business Research, 144, 31–49.

Edwards, A.P. (2018). Animals, Humans, and Machines: Interactive implications of ontological classification. A. L. Guzman (Ed.), Human-Machine Communication: Rethinking communication, technology, and ourselves (s. 29-50) içinde. New York, Berlin: Peter Lang.

Fuchs, C. (2016). Critical Theory of Communication: New Readings of Lukács.

Govers, M. & Van Amelsvoort, P. (2019). A Socio-Technical Perspective on the Digital Era: The Lowlands view. *European Journal Of Workplace Innovation*, 4 (2), 142-159.

Guest, D., Knox, A., & Warhurst, C. (2022). Humanizing work in the digital age: Lessons from socio-technical systems and quality of working life initiatives, *Human Relations,* 75 (8), 1461–1482.

Gülenç, K. (2016). Frankfurt Okulu-Eleştiri, Toplum ve Bilim. Ayrıntı Yayınları, 2. Basım: İstanbul.

Habermas, J. (2019). İletişimsel Eylem Kuramı, Alfa Yayınları, 1. Basım: İstanbul.

Hassan, R. (2020). The Condition of Digitality: A Post-Modern Marxism for the Practice of Digital Life. London: University of Westminster Press.

Hudiburg, R. A., Pashaj, I. ve Wolfe, R. (1999). Preliminary investigation of computer stress and the Big Five personality factors, *Psychological Reports*, 85 (2), 473–480.

Klasera, K., Cuel, R. ve Casari, P. (2023). The future of hybrid work in Italy: A survey-based Socio-TechnicalSystem analysis, *Journal of Innovation & Knowledge*, 8, 100426.

Kumar, A., Krishnamoorthy, B. ve Bhattacharyya, S.S. (2023). Machine learning and artificial intelligence-induced technostress in organizations: a study on automation-augmentation paradox with socio-technical systems as coping mechanisms, *International Journal of Organizational Analysis.*

Kurzweil, R. (2016). İnsanlık 2.0, Alfa Yayınları, 1. Baskı: İstanbul.

Malik, M. ve Orr, S. (2022). A configurational examination of agile development as a sociotechnical system, *Industrial Marketing Management*, 104, 325–339.

Marcoulides, G. A. (1989). Measuring Computer Anxiety: The Computer Anxiety Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 49 (3), 733-739.

Merriam, S.B. (2018). Nitel Araştırma, Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber, Çev. Edt. Selahattin Turan, Nobel Yayınları, Üçüncü Basımdan Çeviri: Ankara.

Münch, C., Marx, E., Benz, L., Hartmann, E. ve Matzner, M. (2022). Capabilities of digital servitization: Evidence from the socio-technical systems theory, *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121361.

Nygren, K.G. ve Gidlund, K.L. (2012). The Pastoral Power of Technology. Rethinking Alienation in Digital Culture, *TripleC.* 10 (2), 509-517.

Okolo, D., Kamarudin, S. ve Ahmad, U.N.U. (2019). Employing the sociotechnical system theory of job design for technostress intervention: An integration of technological and social job characteristics, *Change Management*, 19 (1), 11–23.

Özcan, K. (2012). Postmodern Örgüt Kuramı, Gazi Kitabevi, 1. Baskı: Ankara.

Sargut, S. (2015). Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, 4. Baskı: Ankara.

Sennet, R. (2021). Yeni Kapitalizm Kültürü, Ayrıntı Yayınları, 5. Baskı: İstanbul.

Sony, M. ve Naik, S. (2020). Industry 4.0 integration with socio-technical systems theory: A systematic review and proposed theoretical model, *Technology in Society*, 61, 101248.

Taxén, L. (2020). Reviving the Individual in Socio-technical Systems Thinking, *Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly*, 2020 (22), 39–48.

Trist, E. L. ve Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting, *Human Relations*, 4, 3–38.

Whiteoak, J.W. (2021). Morale and burnout in an Australian public school: A socio-technical systems approach, *Educational Management Administration and Leadership,* 49 (6), 958–975.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, 11. Baskı: Ankara.

Volkman, R. ve Gabriels, K.(2023). AI Moral Enhancement: Upgrading the Socio-Technical System of Moral Engagement, *Science and Engineering Ethics*, 29 (2), 11.

https://www.inverse.com/entertainment/severance-apple-tv-plus-interview-dan-erickson-ben-stiller-adam-scott Erişim Tarihi: Aralık, 2023.